

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**



**“PROPUESTA DE MEJORA BASADA EN EL MARKETING MIX PARA LOS  
FONDOS MUTUOS DE PROMOINVEST S.A.A.”**

**TRABAJO ACADÉMICO PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
ECONOMISTA**

**MÍDALI YASMÍN FUENTES PEÑA**

**LIMA – PERÚ**

**2021**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA**

**LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMIA Y PLANIFICACIÓN**

**PROPUESTA DE MEJORA BASADA EN EL MARKETING MIX PARA LOS  
FONDOS MUTUOS DE PROMOINVEST S.A.A.**

Presentada por:

**Míдали Yasmín Fuentes Peña**

Trabajo Académico para Optar el Título Profesional de:

**ECONOMISTA**

Sustentada y aprobada por el siguiente Jurado

---

Mg. Sc. Ramón Alberto Diez Matallana

PRESIDENTE

---

M. Sc. María Inés Núñez Gorriti

ASESORA

---

Econ. Humberto Alejandro Trujillo Cubillas

MIEMBRO

---

Econ. Juan Carlos Rojas Cubas

MIEMBRO

***Dedico esta tesis***

*A mi madre Bertha Isabel y a mi padre José Antonio, mis molineros de corazón, porque son mi gran inspiración y motivación.*

*A mi esposo José Antonio, el amor de mi vida, por creer en mí siempre.*

*A mis hermanos Johan Francisco y César Eduardo porque esta meta cumplida es un orgullo también para ellos.*

*A mis abuelos maternos Odilia y Vicente, a mis abuelos paternos Flora y Alcides, quienes dedicaron sus años al servicio de la Universidad, y; deseaban y soñaban que sus hijos e hijas sean molineros y molineras.*

*A todas aquellas personas, familiares y amistades, que sienten alegría y orgullo de que haya cumplido una de mis más grandes metas.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por darme la fortaleza para terminar este trabajo de investigación, por ponerme en el camino a personas que permitieron que logre cumplir esta gran meta.

Agradezco a mis padres por ser siempre mi punto de apoyo.

Agradezco a mi esposo José Antonio por su amor, comprensión y paciencia.

Agradezco a mis hermanos César y Johan por apoyarme siempre y ser parte de su orgullo.

Agradezco a mi amada universidad, por permitirme ser parte de ella.

Agradezco a mis maestros, por su paciencia y apoyo durante toda mi carrera universitaria, los admiro muchísimo por su gran conocimiento y sabiduría.

Agradezco a mi asesora de tesis M. Sc. Maria Inés Núñez Gorriti, por todos sus consejos, paciencia y motivación.

Agradezco a toda mi familia, amistades y aquellas personas que Dios puso en mi camino durante esta travesía y estuvieron a mi lado apoyándome, aconsejándome, motivándome y deseando que pueda lograr esta meta y que este sueño se haga realidad.

## ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	REVISION DE LITERATURA .....	4
2.1	MARCO TEÓRICO .....	4
2.1.1	Cadena de Valor .....	4
2.1.2	La cadena de valor y la ventaja competitiva.....	5
2.1.3	Análisis FODA .....	6
2.1.4	Las cinco fuerzas competitivas de Porter .....	6
2.1.5	Matriz de crecimiento y participación .....	8
2.1.6	Marketing .....	10
2.1.7	Marketing Mix.....	11
2.1.8	Valor Actual Neto.....	12
2.2	ANTECEDENTES .....	13
2.3	MARCO CONCEPTUAL .....	18
2.3.1	Definición .....	18
2.3.2	Mercado Financiero.....	19
2.3.3	Mercado de capitales .....	19
2.3.4	Fondos Mutuos .....	20
2.3.5	Funcionamiento de los fondos mutuos en el Perú .....	21
2.3.6	Evolución de la industria de los fondos mutuos en el Perú .....	28
2.3.7	Participación de mercado de los fondos mutuos en el Perú .....	36
2.3.8	Análisis del macro entorno de la industria de fondos mutuos en el Perú.....	37
2.3.9	Desarrollo de los fondos mutuos en otras economías cercanas.....	51
III.	METODOLOGÍA.....	53
3.1	ÁMBITO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	53
3.2	MATERIALES .....	53
3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	53
3.4	PROCEDENCIA Y TÉCNICAS DE CAPTACIÓN DE INFORMACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	54

3.5	MÉTODOS .....	54
3.5.1	Aspectos generales .....	56
3.5.2	Herramientas de análisis.....	57
3.5.3	Propuesta de <i>Marketing</i> .....	59
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	61
4.1	Aspectos generales.....	61
4.1.1	La empresa.....	61
4.1.2	Situación actual financiera de la empresa Promoinvest .....	63
4.1.3	Evolución del patrimonio administrado de Promoinvest en relación a la industria de fondos mutuos .....	67
4.2	Herramientas de análisis .....	69
4.2.1	Análisis de la Cadena de Valor .....	69
4.2.2	Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	71
4.2.3	Análisis de la matriz de crecimiento y participación según <i>The Boston Consulting Group</i> .....	83
4.2.4	Análisis FODA .....	84
4.2.5	Análisis del <i>marketing mix</i> de la empresa .....	99
4.3	Propuesta de Marketing .....	114
4.3.1	Objetivos de marketing.....	114
4.3.2	Estrategia de crecimiento – Matriz de Ansoff.....	115
4.3.3	Estrategia de segmentación del mercado.....	116
4.3.4	Estrategia de diversificación – estrategia de cobertura para atender a los segmentos identificados .....	118
4.3.5	Estrategia de diferenciación.....	118
4.3.6	Estrategia de postura competitiva.....	118
4.4	Estrategia del marketing mix .....	119
4.4.1	Propuesta de valor .....	119
4.4.2	Estrategias de producto.....	119
4.4.3	Estrategias de precio.....	122
4.4.4	Estrategia de plaza.....	123

4.4.5	Estrategia de promoción .....	126
4.4.6	Estimación del porcentaje de la cuota de partícipes .....	136
4.5	Plan de acción .....	137
4.6	Presupuesto .....	142
4.7	Evaluación económica de la inversión.....	143
V.	CONCLUSIONES.....	149
VI.	RECOMENDACIONES.....	151
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	152
VIII.	ANEXOS .....	158

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Base Legal de los Fondos Mutuos en el Perú .....	24
Tabla 2:	Tipología de Fondos Mutuos en el Perú .....	27
Tabla 3:	Información general de las sociedades administradoras de fondos mutuos en el Perú .....	29
Tabla 4:	Proyecciones macroeconómicas Perú.....	39
Tabla 5:	Lima Metropolitana. Población Económicamente Activa, según sexo, edad y nivel de educación alcanzado. Trimestre móvil: marzo – abril – mayo 2018 y 2019 (miles de personas, variación absoluta y porcentual) .....	40
Tabla 6:	Ingresos y Gastos según NSE 2018 – Perú Urbano.....	44
Tabla 7:	Ingresos y Gastos según NSE 2018 – Lima Metropolitana.....	44
Tabla 8:	Perfil de personas de 18 años a más según NSE 2018 .....	45
Tabla 9:	Stock y variación de empresas Trimestre 2016 - 2019.....	47
Tabla 10:	Depósitos del sistema financiero por ubicación geográfica .....	48
Tabla 11:	Flujo de actividades para la ejecución del trabajo de titulación. ....	55
Tabla 12:	Aspectos generales y herramientas utilizadas para el trabajo de titulación.....	56
Tabla 13:	Gastos de administración, 2011 - 2017, en soles.....	65
Tabla 14:	Gastos de personal, directores y funcionarios, período 2011 - 2017.....	65
Tabla 15:	Servicio de terceros, período 2011 – 2017, en soles .....	66
Tabla 16:	Gastos de ventas, período 2011 – 2017, en soles .....	66
Tabla 17:	Gastos en Servicios de terceros de la empresa Promoinvest, período 2011 – 2017 .....	67
Tabla 18:	Utilidad o pérdida Anual de la empresa, 2011 – 2017, en soles.....	67
Tabla 19:	Comisión Anual de Administración de los Fondos Mutuos de Renta Variable .....	77
Tabla 20:	Participación del volumen de depósitos de ahorro del sistema bancario, en miles de soles .....	82
Tabla 21:	Participación relativa de los fondos mutuos de Promoinvest respecto a su mayor competidor .....	83
Tabla 22:	Matriz FODA.....	85
Tabla 23:	Matriz EFE para la empresa Promoinvest .....	88



Tabla 24.	Matriz EFI para la empresa Promoinvest .....	89
Tabla 25:	Matriz de confrontación para la empresa Promoinvest SAF S.A.A. ....	92
Tabla 26:	Principales emisoras de valores que invierte el Fondo Selectivo .....	101
Tabla 27:	Principales emisoras de valores que invierte el Fondo Incasol .....	103
Tabla 28:	Tipo de comisiones según administradora de fondos mutuos .....	108
Tabla 29:	Prioridad de objetivos .....	114
Tabla 30:	Estrategias según producto y mercado .....	116
Tabla 31.	Cronograma de actividades el plan de marketing mix .....	138
Tabla 32:	Presupuesto del plan de marketing mix .....	142
Tabla 33:	Estimación de las ventas netas esperadas según distribución.....	144
Tabla 34:	Cálculo de la frecuencia de las ventas netas .....	144
Tabla 35:	Flujo de caja y VAN de Distribución Uniforme.....	145
Tabla 36:	Flujo de caja y VAN de Distribución Normal .....	146
Tabla 37:	Flujo de caja y VAN de Distribución Weibull .....	147

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Cadena genérica de valor de Porter .....	5
Figura 2:	Cinco Fuerzas que dan forma a la competencia del sector .....	7
Figura 3:	Matriz de Crecimiento y participación de mercado de The Boston Consulting Group .....	9
Figura 4:	Funcionamiento de los Fondos Mutuos en el Perú .....	22
Figura 5:	Evolución del patrimonio administrado de la industria de fondos mutuos en el Perú .....	30
Figura 6:	Crecimiento del patrimonio administrado de la industria de fondos mutuos, en millones de soles.....	31
Figura 7:	Evolución del patrimonio administrado, en millones de soles .....	31
Figura 8:	Evolución del patrimonio administrado, en millones de dólares.....	32
Figura 9:	Patrimonio administrado por tipo de partícipe, en millones de soles .....	32
Figura 10:	Patrimonio administrado por zona geográfica.....	33
Figura 11:	Evolución número de partícipes .....	33
Figura 12:	Número de partícipes según tipo de partícipes y SAFM .....	34
Figura 13:	Evolución del número de sociedades administradoras y número de fondos mutuos .....	34
Figura 14:	Número de fondos mutuos por sociedad administradora y moneda.....	35
Figura 15:	Número de fondos mutuos por tipo y moneda.....	35
Figura 16:	Evolución del número de partícipes de la industria de fondos mutuos en el Perú ..	36
Figura 17:	Participación de las administradoras de fondos mutuos en la industria. ....	37
Figura 18:	Principales destinos de exportación por negocio (febrero 2018 – febrero 2019)...	38
Figura 19:	Índice de confianza del consumidor 2018 - 2019 .....	43
Figura 20:	Distribución según edades en el Perú .....	46
Figura 21:	Depósitos totales del sistema financiero, según tipo y persona.....	47
Figura 22:	Evolución del número de partícipes y del patrimonio administrado por la industria de fondos mutuos, Chile. ....	51

Figura 23: Evolución del número de fondos y del patrimonio administrado por la industria de fondos mutuos, Chile.....	52
Figura 24: Penetración de los fondos mutuos por patrimonio administrado, en US\$ millones .....	52
Figura 25: Ingresos por ventas versus utilidades de la empresa Promoinvest, en miles de soles .....	64
Figura 26: Patrimonio administrado de la industria versus Promoinvest, en millones de soles .....	68
Figura 27: Cadena de Valor de la empresa Promoinvest .....	69
Figura 28: Diagrama de las cinco fuerzas competitivas de Porter para Promoinvest.....	72
Figura 29: Patrimonio administrado por SAFM y por tipo de fondo mutuo .....	74
Figura 30: Partícipes por SAFM y tipo de fondo mutuo.....	74
Figura 31: Representación gráfica de la Matriz BCG .....	84
Figura 32. Composición de la cartera Promoinvest Fondo Selectivo FMIV .....	100
Figura 33: Rentabilidad del Fondo Selectivo.....	101
Figura 34: Composición de la cartera Promoinvest Incasol FMIV.....	103
Figura 35: Cartera de Inversiones según sector económico.....	104
Figura 36: Evolución del número de partícipes del Fondo Selectivo y Fondo Incasol.....	105
Figura 37: Canales de distribución como estrategias de plaza.....	124
Figura 38: Diseño actual de la web de Promoinvest. ....	125
Figura 39: Diseño propuesto para la web de Promoinvest.....	125
Figura 40: Diseño de PROMOBOT, el ChatBot de Promoinvest en la página web.....	126
Figura 41: Primer Banner publicitario propuesto para Promoinvest en la página web.....	128
Figura 42: Segundo Banner publicitario propuesto para Promoinvest en la página web .....	129
Figura 43: Tercer banner propuesto para Promoinvest en la página web .....	131
Figura 44: Cuarto Banner publicitario propuesto para Promoinvest en la página web.....	131
Figura 45: Árbol de desarrollo de la cuota de mercado .....	137
Figura 46. Resultado del VAN de distribución Uniforme .....	145
Figura 47: Resultado del VAN de distribución Normal.....	146
Figura 48: Resultado del VAN de distribución Weibull.....	147

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	158
--------------------------------------	-----

## **RESUMEN**

La presente investigación propone un plan de marketing mix para contribuir al posicionamiento de los fondos mutuos de la empresa Promoinvest SAF S.A.A. Este trabajo de investigación se realizó en la empresa mencionada, la cual se dedica a la administración de uno o más fondos mutuos de inversión en valores, así como la administración de uno o más fondos de inversión, presentando como problema principal la inadecuada gestión de estrategias de marketing mix, que responden a las variables producto, precio, plaza y promoción, influyendo directamente en su posicionamiento y en el liderazgo del mercado. Asimismo, la investigación fue de tipo no experimental, transeccional y descriptiva. Para el tratamiento y análisis de la información se utilizaron como técnicas las entrevistas no estructuradas al personal de la empresa y la utilización de data secundaria provenientes de fuentes confiables. De acuerdo al análisis, se determinó que la empresa administradora de fondos mutuos Promoinvest respecto a la aplicación de la herramienta del marketing mix: producto, precio, plaza y promoción, no ha sido la adecuada, reflejándose en el bajo nivel de ventas y poca aceptación de sus productos. Por lo tanto, fue importante desarrollar un plan que considere los aspectos mencionados para así contribuir con su adecuado posicionamiento y responder eficazmente a los objetivos estratégicos establecidos por la empresa.

***Palabras claves:*** Cadena de Valor, Fuerzas Competitivas, FODA, Matriz BCG.

## **ABSTRACT**

The present research proposes a marketing mix plan to contribute to the positioning of the mutual funds of the company Promoinvest SAF S.A.A. This research work was carried out in the mentioned company, which is dedicated to the administration of one or more mutual funds for investment in securities, as well as the administration of one or more investment funds, presenting as the main problem the inadequate management of strategies marketing mix, which respond to the variables Product, Price, Place and Promotion, directly influencing its positioning and market leadership. Likewise, the research was non-experimental, transectional and descriptive. For the treatment and analysis of the information, unstructured interviews with company personnel and the use of secondary data from reliable sources were used as techniques. According to the analysis, it was determined that the mutual fund manager Promoinvest regarding the application of the marketing mix tool: product, price, place and promotion, has not been adequate, reflecting in the low level of sales and little acceptance of their products. Therefore, it was important to develop a plan that considers the aforementioned aspects in order to contribute to its proper positioning and to respond effectively to the strategic objectives established by the company.

Keywords: Value Chain, Competitive Forces, SWOT Matrix, BCG Matrix.

## **I. INTRODUCCIÓN**

Un fondo mutuo es un patrimonio formado por aportes voluntarios de dinero de personas naturales y/o jurídicas llamados partícipes. El fondo mutuo es administrado por una sociedad anónima denominada sociedad administradora de fondos mutuos de inversión en valores, esta administradora invierte el dinero en valores de oferta pública, sin embargo, los riesgos y gastos en que se incurren va por cuenta de los partícipes del fondo (Márquez, 2003).

Vivimos en un mercado global, cada vez tan competitivo y cambiante; en nuestro país, según el INEI, en el cuarto trimestre del 2018, más del 60% de empresas creadas, cerraron; la falta de una toma de decisiones informada y falta de estrategias, son uno de los principales factores que influyen en estas bajas. En el mundo de hoy, el marketing se ha convertido en una herramienta de gran ayuda para cualquier sector económico y no es nada ajeno al mundo de la economía y las finanzas.

Dentro del mercado financiero, existen los fondos mutuos, que son un patrimonio formado por aportes voluntarios de dinero de personas naturales y/o jurídicas llamados partícipes. El fondo mutuo es administrado por una sociedad anónima denominada sociedad administradora de fondos mutuos de inversión en valores, la cual invierte el dinero en valores de oferta pública, sin embargo, los riesgos y gastos en que se incurren va por cuenta de los partícipes del fondo (Márquez, 2003).

Los fondos mutuos son una alternativa de inversión para los pequeños inversionistas y/o ahorristas porque con un bajo monto de inversión acceden a un mercado que solo tienen acceso los inversionistas con grandes sumas de dinero, debido a los elevados costos de transacción que incurren. Estos instrumentos de inversión ofrecen ventajas como liquidez, rentabilidad, diversificación de riesgo y un servicio de gestión profesional brindado por profesionales altamente calificados.

Según datos de la Asociación de Administradoras de Fondos Mutuos (AAFM), al mes de mayo del 2019, esta industria cuenta con 432,173 partícipes y un patrimonio administrado de S/. 29,676 millones de soles. Existen 167 fondos mutuos administrados por 8 sociedades administradoras.

Promoinvest, es una sociedad administradora de fondos mutuos, con más de 20 años de experiencia en esta industria, su misión es lograr que sus fondos sean los más rentables dentro de la categoría de fondos mutuos de renta variable, a través de una gestión eficiente de su inversión. No bastan los años de experiencia en economía y finanzas cuando la empresa tiene una participación de mercado muy pequeña, consecuencia del incremento de la oferta competidora en la industria ya antes mencionada. A pesar de los ciclos económicos negativos a causa de la crisis mundial ocurridos en los últimos años, la industria de los fondos mutuos ha ido creciendo tanto en el patrimonio administrado, como en el incremento del número de partícipes, así como la creación de fondos mutuos disponibles en el mercado, y la creación de nuevas sociedades administradoras, lo cual está provocando que haya más opciones de elección para los diferentes perfiles de pequeños inversionistas.

Un problema importante de Promoinvest, es que no cuenta con un plan de marketing, que le permita alcanzar los objetivos financieros propuestos, enfrentando estratégicamente a la competencia creando un mejor vínculo con el mercado y recuperando participación en este.

Por esta razón, el presente trabajo, tiene como fin, la aplicación del conjunto de herramientas y técnicas, del marketing, dentro de un plan estructurado que incluye un análisis del entorno macro y micro, un diagnóstico de la situación y la presentación de objetivos que encaminen a la empresa a aprovechar las oportunidades estratégicamente, para finalmente plantear una propuesta de mejora en el manejo de las cuatro variables del marketing mix, como son: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Cabe indicar que la presente investigación se realiza en un momento en que el país se encuentra atravesando una coyuntura económica difícil tanto interna como internacional. A pesar de ello,



el Perú sigue siendo uno de los países más atractivos para invertir dentro de la región. A continuación, se detalla el objetivo del presente trabajo:

### **1.1 Objetivo general**

- Realizar un análisis de la situación actual de la empresa Promoinvest SAF S.A.A. basado en el *Marketing Mix* y elaborar una propuesta basada en el marketing para el mismo.

### **1.2 Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Promoinvest SAF S.A.A.
- Elaborar una propuesta basada en el Marketing Mix para la empresa Promoinvest SAF S.A.A.
- Elaborar un presupuesto para la implementación del plan de marketing para la empresa Promoinvest SAF S.A.A.

## **II. REVISION DE LITERATURA**

### **2.1 Marco teórico**

#### **2.1.1 Cadena de Valor**

Porter M. (1997) señala que la cadena de valor es una herramienta que se utiliza para examinar todas las actividades y la forma de interacción entre estas que se ejecutan en una empresa, permite entender el comportamiento de los costos, las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionada con valores y de margen. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de efectuarlas. Estas actividades de valor se dividen en dos grupos: las actividades primarias y de apoyo.

Kaplinsky y Morris (2009), indican que la cadena de valor describe la variedad total de actividades requeridas para conducir un producto o servicio desde su concepción, hasta la entrega al consumidor, la disposición y el desecho final a través de diversas fases intermedias de producción (involucrando combinaciones de transformación física y los insumos de diferentes servicios de productores.

Según Fernández (2006), la cadena de valor es una herramienta que permite analizar la estructura interna de la empresa, para evaluar y definir los factores que forman las fortalezas y debilidades de esta. El estudio de la cadena de valor en una compañía permite averiguar qué actividades aportan mayor valor al producto o servicio que la empresa ofrece al cliente.

Según Kotler y Armstrong (2013), cada departamento realiza actividades que generan valor para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la empresa. El éxito de la empresa del buen desempeño de cada departamento y la buena coordinación de las actividades de los departamentos.

En la Figura 1 se muestra la cadena de valor de Porter, el cual se divide en actividades primarias y de apoyo.



**Figura 1: Cadena genérica de valor de Porter**

Fuente: Porter (1997).

Las actividades primarias son: logística interna o traer materiales al negocio; operaciones, o transformar los materiales en productos terminados; logística externa, o envío de los productos terminados; marketing, incluyendo ventas, y servicio. Los departamentos especializados manejan las actividades de apoyo: abastecimiento, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos, e infraestructura de la empresa (incluye los costos de gestión general, planificación, finanzas, contabilidad, y asuntos legales y de gobierno).

### 2.1.2 La cadena de valor y la ventaja competitiva

Porter, M. (2009), indica que si no se examina a la empresa en su conjunto no podría entenderse bien el significado de ventaja competitiva. La ventaja se origina de varias actividades discretas que se realizan al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Cada una de ellas contribuye a una posición relativa en costos y define las bases de la diferenciación. La ventaja competitiva se logra con la mejor en la ejecución de las actividades o con un menor costo que las rivales.

### **2.1.3 Análisis FODA**

El análisis FODA tiene como objetivo el identificar y analizar las fuerzas y debilidades de una organización, así como también sus oportunidades y amenazas. Según Moraño (2010) son los factores que intervienen en la organización actualmente, por lo que se debe recopilar datos cualitativos y cuantitativos para poder medirlos realizando en el proceso el análisis del microentorno y macroentorno.

#### **a. Análisis del macro entorno**

Para Kotler (2013), la empresa y todos los demás actores operan dentro de un macro entorno más grande de fuerzas que configuran las oportunidades y presentan amenazas para la empresa. Estas variables que conforman el macro entorno son la demografía, la economía, el entorno natural o ecológico, la tecnología, la política, y el entorno cultural del mercado que queremos atender.

Organizando la información en la matriz FODA, se podrá usar esta para desarrollar un plan que maximice el potencial de las fuerzas y oportunidades, minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas.

#### **b. Análisis del micro entorno**

Según Kotler (2013), el éxito del marketing requiere crear relaciones con otros departamentos de la empresa, con proveedores, intermediarios de marketing, competidores, públicos diversos y clientes, quienes se combinan para componer la red de entrega de valor de la empresa. Y con esta información obtener las fortalezas y debilidades que presenta la empresa para enfrentarse al mercado.

### **2.1.4 Las cinco fuerzas competitivas de Porter**

Esta metodología desarrollada por Michael Porter, estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido “como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí” (Porter, 1995), con el fin de hacer una evaluación de los aspectos

que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico. Las cinco fuerzas se pueden observar en la Figura 2.



**Figura 2: Cinco Fuerzas que dan forma a la competencia del sector**

Fuente: Porter (2013).

#### **a. Amenaza de nuevos entrantes**

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores.

#### **b. Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.

### **c. Poder de negociación de los compradores**

Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.

### **d. Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Un sustituto cumple la misma función que el producto de un sector mediante formas distintas.

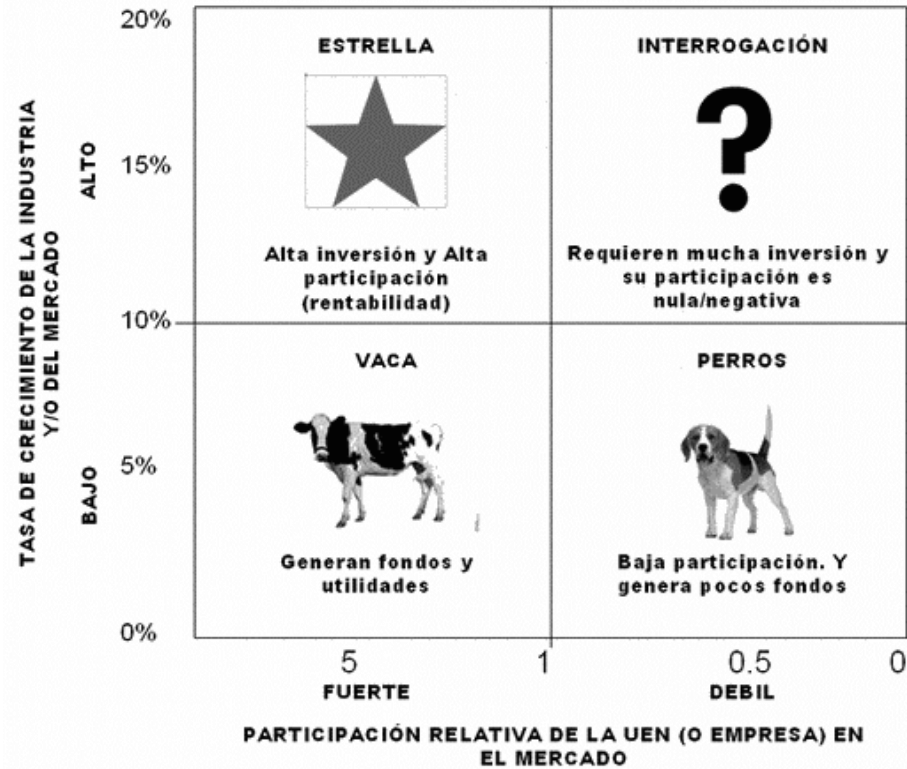
### **e. Rivalidad entre los competidores**

La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector.

## **2.1.5 Matriz de crecimiento y participación**

La metodología surge en 1968 por *The Boston Consulting Group* con el objetivo de formalizar un conjunto de herramientas que permitirían clasificar: el desempeño de las unidades estratégicas de negocio (UEN) y los productos de una compañía en términos de su tasa de crecimiento, participación en el mercado y el flujo de caja positivo o negativo. Para ello, desarrollaron dos herramientas similares en su estructura, pero diferentes en su formulación y conclusiones (Pulgarín S. y Rivera H., 2012).

La matriz de portafolio o matriz BCG permite catalogar los productos vinculando las características del flujo de efectivo con la participación relativa del mercado por producto. Esta clasificación permite determinar cuatro posiciones básicas a partir de las cuales se pueden desarrollar estrategias, según se muestra en la Figura 3:



**Figura 3: Matriz de Crecimiento y participación de mercado de The Boston Consulting Group**

Fuente: Curso de MBA (2018). Matriz Boston Consulting Group [Matriz BCG].

La primera posición se logra cuando los productos poseen un alto crecimiento y al mismo tiempo una alta participación en el mercado y son clasificados como productos estrella, se caracterizan por tener generalmente los márgenes de utilidad más elevados, pero al mismo tiempo necesitan amplios flujos netos de efectivo para sostener su participación en el mercado. El camino ideal es que los productos estrella se conviertan en vacas lecheras o productos de alta rentabilidad, en la medida en que su crecimiento disminuye debido a la maduración de este. La última clasificación se llama productos perros, su bajo nivel de participación en el mercado, así como también su estancamiento en términos de crecimiento le da la condición más desfavorable de las antes mencionadas; un producto perro se mantiene en el portafolio hasta el momento en que deje de contribuir en algún grado con el flujo de efectivo.

### **2.1.6 Marketing**

Sainz de Vicuña (2012), señala que el marketing es un proceso responsable orientado a identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente para fidelizarlo de forma que la empresa logre cumplir con sus objetivos estratégicos. Para Dvoskin (2004), este está definido dentro de un marco social por lo tanto está expuesto a ser modificado constantemente respecto a temas de productos, preferencias, tecnologías. El proceso de intercambio se produce dentro de un contexto social, cultural y político que afectara a las necesidades y satisfacciones del individuo. Kotler y Keller (2012) indican que el intercambio debe cumplir las siguientes condiciones: debe haber por lo menos dos partes, cada parte debe tener algo que valore la otra, capaz de comunicarse y proporcionar valor, ser libres de rechazar o aceptar la oferta de intercambio y considerar adecuado o deseable el objeto a intercambiar.

Kotler y Amstrong (2008), señalan que es preciso entender el marketing desde un nuevo sentido, satisfacer las necesidades del cliente, en lugar de lograr una venta como se entendía antes. Es decir, crear valor y satisfacción para los clientes constituye el corazón del pensamiento y la práctica del marketing moderno. William Stanton, sostiene que el marketing es un sistema total de actividades de negocio diseñado para planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos que satisfacen necesidades a mercados objetivos para lograr las metas organizacionales (Mayorga y Araujo, 2013). Por otro lado, Kotler (1991) sostiene que el marketing permite evaluar y analizar el comportamiento de los mercados de los consumidores y competidores existentes en él. Implica, además, el desarrollo de un proceso y conjunto de actividades, que ayudan a lograr los objetivos establecidos por una empresa. Asimismo, señala que la mezcla de mercadotecnia es el conjunto de herramientas que utiliza la empresa para lograr sus objetivos en el mercado meta.

Correa (2014), indica que el objetivo de la mercadotecnia es retener y fidelizar a los clientes de una empresa, así como también atraer nuevos clientes; ello permitirá que los clientes tengan una relación más estrecha con el nuevo fondo.



### **2.1.7 Marketing Mix**

Kotler (1996), señala que dentro del marketing existe un concepto llamado *marketing mix* o mezcla de mercadotecnia, definido como el conjunto de técnicas o herramientas que permiten el análisis de cuatro variables denominada 4P's: Producto, Precio, Plaza y Promoción. En la teoría de Jerome McCarthy (Kotler y Keller, 2012), las actividades del *marketing mix* se sintetizan en un conjunto de instrumentos que utiliza una empresa para conseguir sus objetivos de marketing. Este concepto tiene dos fundamentos: se utilizan multitud de actividades de marketing diferentes para comunicar y generar valor y todas las actividades de marketing se coordinan para maximizar sus efectos de forma conjunta. Así también Lamb et al. (2006), señalan que el *marketing mix* es una combinación diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta. Si bien el gerente de marketing puede elegir controlar cada componente de la mezcla, las estrategias de los cuatro componentes deben combinarse para lograr resultados óptimos.

#### **a. Producto**

Comprende bienes y servicios (Rojas et al., 2007), abarcando objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas; que una empresa ofrece a los consumidores para su adquisición, uso o consumo para satisfacer un deseo o una necesidad (Kotler y Amstrong, 1991). Sin embargo, los productos deben de tener cualidades que los haga diferentes y únicos, porque con la aparición de productos similares, es necesario que cuenten con atributos que llamen la atención del consumidor, como por ejemplo la marca, el color, el tamaño, la etiqueta y el empaque (Torres, 2009).

#### **b. Precio**

Es la cantidad de dinero que se requiere para adquirir un producto y/o servicio (Morales, et al., 2006), y es a través de esa suma de valores, que se realiza un intercambio (Rojas, et al., 2007). No es una tarea sencilla fijar el precio, debido a que se deben de tomar en cuenta distintos factores como por ejemplo las herramientas de la mezcla, los costos de la empresa, precios de la competencia y también se debe de conocer el mercado, y si éste está dispuesto a pagar un

precio alto por el producto o en su defecto si lo consumieran más si éste tiene un precio más bajo (Torres, 2009).

### **c. Plaza**

Hace alusión al canal de distribución, siendo éste el conjunto de actividades necesarias para trasladar el producto terminado hacia los distintos puntos de venta y para ello se hace uso de intermediarios, es decir con personas encargadas de hacer llegar los productos y/o servicios al consumidor (Morales, et al., 2006). Se debe resaltar su importancia porque los mercados están en constante cambio y cada vez más los consumidores son más exigentes, es por eso que, a la hora del traslado del producto, el canal de distribución debe de responder a las preguntas qué, cómo, cuándo y dónde va a realizar su compra el consumidor (Salom y Sepúlveda, 2012).

### **d. Promoción**

Es la variable que hace uso de técnicas de publicidad, promoción y mercadotecnia directa para lograr los objetivos correspondientes (Rojas et al., 2007). Esta variable cuenta con cuatro elementos principales el primero, la publicidad: siendo cualquier forma de presentación no personal y promoción de ideas, bienes y/o servicios; el segundo la promoción de ventas: son los incentivos a corto plazo para incitar a la compra o venta; el tercero la publicidad no pagada: que es la motivación de la demanda del Producto y/o servicio que se logra colocar en un medio impreso, la radio, la televisión etc. Siempre y cuando no genere ningún costo; y por último las ventas personales: que es la recomendación oral hacia sus compradores para lograr la venta (Kotler, et al., 1991).

## **2.1.8 Valor Actual Neto**

Sapag (2007), señala que la evaluación del proyecto compara, a través de diversos instrumentos, si el flujo de caja proyectado permite que el inversionista logre la rentabilidad deseada y recuperar su inversión. Indica que unos de los métodos más comunes es el Valor Actual Neto más conocido como VAN.

El Valor Actual Neto (VAN) mide la rentabilidad deseada luego de recuperar toda la inversión, para ello calcula el valor actual de todos los flujos de caja, proyectados a partir del primer período de operación, restándole la inversión total expresada en el momento cero (Sapag N.,2007). Asimismo, según Neira (2000), el VAN es el Valor actual de los flujos de caja netos menos la inversión inicial, mientras Vélez (2004) lo define como el valor resultante de descontar la inversión y la suma recibida por el inversionista por su inversión.

La regla de decisión se basa en obtienen:

- $VAN > 0$ , se acepta la inversión
- $VAN = 0$ , inversionista sería indiferente a realizar o no la inversión.
- $VAN < 0$ , se rechazaría la inversión

## **2.2 Antecedentes**

Arciniega et al. (2016) desarrollan un plan de marketing para la empresa de Fondos Sura SAC SAF, en su investigación identificaron las oportunidades y amenazas del mercado, así como las fortalezas y debilidades presentes en la empresa, luego de eso establecieron objetivos estratégicos y de marketing, definieron las estrategias a desarrollar para crear un plan que permita lograr los objetivos e incrementar la eficiencia comercial. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- a. Ampliar el público objetivo y enfocarse en todos los segmentos socioeconómicos que generen excedentes de ahorro, los segmentos identificados fueron A, B y C.
- b. La experiencia y los resultados de Fondos Sura en los últimos años muestra que el modelo comercial no es el adecuado, debido a que se incurren en altos costos operativos. Se recomienda que el NSE A sea atendido mediante canales presenciales porque necesitan una asesoría más cercana porque el tipo de producto que necesitan los inversionistas de ese nivel implica una toma de decisión más compleja. Los inversionistas de los NSE B y C deben ser atendidos a través de canales más económicos y eficientes como aplicativos

móviles que ofrezcan portafolios integrados de fácil manejo y que no requieran mucho conocimiento técnico.

- c. Fondos Sura atiende a dos tipos de mercado, el primero es Personas Jurídicas cuya atención es a través del manejo de la tesorería de las empresas y el segundo es Personas Naturales a través de la solución según las expectativas de rendimiento y el patrimonio que administra. El mercado de Personas Jurídicas, recomiendan aprovechar la relación con los empleadores para introducir la oferta 720° que consiste en darles a las empresas atención 360° con su tesorería y 360° con el patrimonio de sus empleados con captación de sus ahorros a través del descuento por nómina.
- d. Existe un segmento de clientes vinculados que cuentan con un producto de pensiones a través de AFP y un producto de Fondos, pero Fondos Sura no es el proveedor principal. Por lo que, recomiendan trabajar con los clientes vinculados a Sura aumentando el saldo promedio de sus patrimonios y que logren ser los principales proveedores de portafolios de inversión dentro de sus alternativas.
- e. Del estudio de Ipsos, evidencian que los clientes con un patrimonio menor a US\$ 50 mil dólares consideran al producto Fondos Mutuos como segunda alternativa de inversión. Existe un espacio importante de crecimiento de clientes no vinculados de Sura que pueden ser atendidos por una plataforma virtual y la asesoría personalizada según el patrimonio disponible.
- f. Del análisis tecnológico se ha encontrado una fuerte tendencia del paso de transacciones presenciales hacia la experiencia de transacciones virtuales y más aún si consideran que cada vez más jóvenes se están insertando a la vida laboral y están generando patrimonio que necesita ser administrado y el canal más conveniente es el virtual.
- g. Del estudio de Ipsos observan que los peruanos prefieren productos de corto plazo por lo que Fondos Sura debe enfocarse en el desarrollo de productos fáciles de entender y de corto plazo que les permiten a los clientes tener rentabilidades más altas a los riesgos que ellos desean correr.

Canchero et al. (2016) elaboraron un plan estratégico en función a un modelo secuencial del proceso estratégico, cuya visión para el 2026 es fortalecer la rentabilidad, a través de la

diversificación de sus portafolios de inversión y el desarrollo de alianzas estratégicas con las cajas municipales de ahorro y crédito, lo cual permitirá disponer de su capacidad instalada, dinamizando la captación de partícipes al sistema. Dicha investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- a. El país tiene oportunidades para fortalecer el sistema financiero a través de los fondos mutuos, cuyo crecimiento tiene alto potencial debido a que su desempeño esta favorecida por el entorno macroeconómico.
- b. El sistema, como consecuencia de su alto potencial de crecimiento, permite maximizar las posibilidades de expansión de fondos mutuos en los mercados extranjeros.
- c. El sistema de fondos mutuos tiene una alta oportunidad de diversificar sus inversiones en proyectos sostenibles que generen la creación de valor compartido.
- d. La perspectiva sugerida con respecto a la generación de fondos mutuos verdes propicia una visión sostenida acorde con las tendencias globales.

Bolívar et al. (2015) realizan un análisis de desempeño del *Exchange Trated Fund* (ETF) SPDR S&P 500 (SPY) como alternativa de inversión para el pequeño inversionista peruano de fondo mutuo de renta variable en dólares, analizaron la rentabilidad que puede ofrecer el ETF SPDR S&P 500 (SPY), que replica el índice S&P 500 que corresponde mide el desempeño de las 500 compañías líderes de Estados unidos; en el período enero del 2010 a diciembre del 2004, midiendo el nivel de riesgo que representa y proponer la viabilidad de una inversión descontando los costos de inversión como las comisiones e impuesto que implica dicha inversión asimismo utilizaron como punto de referencia la evolución del fondo mutuo de renta variable representativo del mercado local “Fondo Mutuo BCP Acciones FMIV” por ser el fondo de mayor patrimonio en renta variable en dólares. Se llegaron a las siguientes conclusiones:

- a. La cultura de ahorro e inversión en nuestro país es poco desarrollada lo que impide que el inversionista pueda diversificar su inversión.
- b. Las inversiones de renta variable en dólares tienen mejores resultados a largo plazo; para ambos instrumentos recomiendan invertir de 5 años a más.
- c. El período de análisis seleccionado evidencia que las inversiones en el país son fuertemente afectadas por el riesgo de mercado.

Villafuerte, E. (2013) analiza la competitividad de la industria de los fondos mutuos en el Perú, desde su creación en el año 1995 hasta el año 2012. La metodología empleada consiste en un modelo Estructura – Conducta – Desempeño (E-C-D), según el modelo el análisis de la industria debe empezar con el estudio de las variables que conforman la estructura del mercado, estas variables se convierten en características estructurales y conducen a conductas que pueden ser competitivas, monopólicas, oligopólicas, etc. Lo cual tiene un efecto inmediato sobre el desempeño del mercado y este efecto se traduce en términos de precios y rentabilidades. Se llegaron a la conclusión que las características estructurales de la industria responden a un comportamiento poco competitivo, principalmente por el alto nivel de barrera a la entrada impuesta por los bancos del país, el cual genera una conducta oligopólica, debido a que se inhibe el ingreso de nuevos competidores al mercado, provocando que la industria sea poco eficiente. Finalmente recomiendan la difusión adecuada de los beneficios de invertir en fondos mutuos que permita seguir promoviendo la inclusión social financiera generando una mayor demanda por estos productos, logrando que haya más competidores en el mercado y se incremente la competitividad del sistema para beneficiar a la sociedad.

Chupillón y Huamán (2015) en determinan la máxima pérdida que pueden sufrir los fondos mutuos de renta variable en condiciones normales de mercado, para lo cual analizan sus rentabilidades. Dicho análisis llegó a las siguientes conclusiones:

- a. Los fondos mutuos en el Perú han logrado en los últimos años un desempeño altamente rentable, convirtiéndose así en una nueva alternativa de inversión para los agentes económicos.
- b. Los fondos mutuos de renta variable, en el período 2007-2012, son los más rentables y vulnerables de la industria, poseen una alta rentabilidad debido a que el 70 por ciento de su portafolio está compuesta por acciones de empresas mineras, las cuales están consideradas dentro del segmento más riesgoso del mercado de capitales local.
- c. El VAR estimado por el método de simulación histórica para el período analizado, cumple el supuesto de que la distribución de rendimientos históricos refleja el comportamiento del portafolio en un futuro inmediato. Sin embargo, no siempre el contexto actual se va a repetir en el futuro, ya que el mercado bursátil no tiene un comportamiento permanente.

- d. Los resultados obtenidos por el método varianza – covarianza son distintos en ambos periodos analizados, debido al aumento de la composición del portafolio en respuesta a la crisis financiera del 2008. Sin embargo, esta técnica mide los rendimientos en distribuciones normales limitando su análisis para un caso particular, que no siempre refleja su comportamiento real.
- e. En el análisis comparativo de ambos métodos podemos ver que el efecto de diversificación tiene mayor influencia en el método Varianza – Covarianza ya que este incluye el análisis correlacional entre los componentes de cada portafolio.

Valdéz (2010) evalúa las características económicas, financieras y la volatilidad de la rentabilidad de los fondos mutuos en el país. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- a. El mercado de los fondos mutuos enfrenta una crisis de confianza por la alta volatilidad respecto de la rentabilidad de los fondos mutuos invertidos en acciones, el entorno macroeconómico y el manejo de la política económica, originan distorsiones en las tasas de interés afectando la rentabilidad de los fondos en general.
- b. Existe un constante aumento de partícipes en el mercado de fondos mutuos, que se sustenta principalmente en las personas naturales, quienes encuentran más atractivos los rendimientos de los fondos mutuos que las tasas que obtienen en los bancos por su dinero.
- c. Se aprecia una mayor preferencia de los inversionistas por los fondos mutuos en soles, considerando el fortalecimiento que experimentó esta moneda frente al dólar.
- d. En el Perú, los fondos mutuos más populares son los que invierten en renta variable, renta fija y mixta. Los fondos de renta variable invierten principalmente en acciones y tienden a incorporar una mayor volatilidad (riesgo), los fondos que invierten en renta fija, por lo general buscan un menor riesgo y es remunerado con una menor rentabilidad.

Villanueva (2002) analiza el mercado de los fondos mutuos como alternativa de inversión para incentivar el ahorro y la inversión, para lo cual analiza el proceso de los fondos mutuos de inversión en valores en el país, luego determina el tamaño de los depósitos efectuados por las personas que incursionaron en dicho mercado. Finalmente, analiza la situación económica y

financiera de los fondos mutuos y de las sociedades administradoras. Análisis que llegó a las siguientes conclusiones:

- a. De 1993 al 2001, los fondos mutuos ganaron presencia en el sistema financiero como alternativa de ahorro – inversión.
- b. Este mecanismo ha contribuido al desarrollo del mercado de valores, pues su cartera de inversiones (portafolio) está concentrado en instrumentos de renta fija y renta variable.
- c. Al 31 de diciembre del 2001, los activos de los fondos mutuos sumaron S/ 4,075.51 millones de soles y su gestión reporto utilidades de S/. 123.88 millones de soles. La rentabilidad del activo fue de 3.03%.
- d. Al 31 de diciembre del 2001, los activos de las sociedades administradoras sumaron S/. 43.89 millones de soles y su gestión reportó pérdidas por S/. 3.48 millones de soles. La pérdida del activo fue de 7.92%.

## **2.3 Marco conceptual**

### **2.3.1 Definición**

El trabajo de titulación considera que es preciso definir algunos términos y conceptos para uniformizar criterios en el análisis. Según el reglamento de fondos de inversión y sus sociedades administradoras de la Superintendencia de Mercado de Valores, se define los siguientes ítems:

- a. Partícipe: Es toda persona natural o jurídica que, mediante un aporte monetario, adquiere cuotas de participación en el fondo mutuo.
- b. Cuota: Es la unidad de inversión del fondo. Posee valor de mercado, el mismo que se actualiza a diario.
- c. Operación de Suscripción: Aquella operación en la cual el partícipe realiza un aporte monetario de tal manera que adquiere cuotas de participación en el fondo. Se conoce también como compra de cuotas.
- d. Operación de Rescate: Aquella operación donde el partícipe solicita la liquidación de una parte o de la totalidad de sus cuotas que posee dentro del fondo. La liquidación se realiza



respetando los plazos establecidos en el reglamento de participación para ese fondo. Se conoce también como venta de cuota.

- e. Valor cuota: Es el precio de una unidad de participación del fondo. Se calcula dividiendo el valor de la cartera de inversiones que conforma el fondo entre el número total de cuotas vigentes.
- f. Volatilidad: Indicador que intenta cuantificar las probabilidades de cambios bruscos en los precios de los distintos valores en función de diferentes variables económicas, tales como: riesgo cambiario, riesgo político o simplemente expectativas del mercado.
- g. Rentabilidad: Rendimiento que hace referencia al resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que realiza la actividad. Ganancia en dinero que un inversionista obtiene de las transacciones mercantiles.

### **2.3.2 Mercado Financiero**

Márquez (2003) define al mercado financiero como aquel lugar donde se ofertan y demandan recursos financieros, por el lado de la oferta se encuentran los ahorristas, inversionistas o agentes superavitarios, mientras que por el lado de la demanda se encuentran las empresas que desean capital para invertir en maquinarias, infraestructura u otros, los deudores o los agentes deficitarios.

Un agente económico superavitario es aquel que posee algún excedente de recurso financiero y busca invertirlo eficientemente, tomando criterios de rentabilidad y riesgo, de alguna de las posibilidades de inversión que tiene a su alcance. Un agente económico deficitario es quien requiere recursos financieros para financiar nuevos proyectos de inversión o gastos corrientes, su opción de financiamiento dependerá de la tasa de interés y plazos de amortización que le serán exigidos (Márquez ,2003).

### **2.3.3 Mercado de capitales**

Márquez (2003), señala que el mercado de capitales es aquel mercado donde se negocian los recursos financieros de largo plazo, mayor a un año, donde los ofertantes desean invertir sus recursos financieros en valores mobiliarios o activos financieros de largo período de maduración, y los demandantes requieren financiamiento a largo plazo para modernizar, ampliar

o diversificar la producción de empresas o nuevos proyectos demandantes. Aquel mercado relacionado a las finanzas corporativas, fideicomisos de titulación, fondos mutuos, fondos de inversión, aspectos relacionados con la banca de inversión, entre otros.

#### **2.3.4 Fondos Mutuos**

Tong (2013) señala que un fondo mutuo es un patrimonio formado por aportes de dinero de personas naturales y/o jurídicas llamados partícipes, su inversión está orientada, en mayor porcentaje; hacia títulos valores de oferta pública. El fondo mutuo es gestionado por una empresa especializada en administrar fondos de inversión denominada sociedad administradora de fondos mutuos de inversión en valores.

Un fondo mutuo no es un producto de ahorro, sino un instrumento de inversión. Es decir, no ofrece un retorno fijo, a diferencia de un depósito bancario. Los fondos mutuos o también llamados fondos de inversión (FI) permiten a los diferentes agentes económicos minimizar sus riesgos (Soldevilla, 1999).

La sociedad administradora materializa el patrimonio del fondo invirtiéndolo en activos financieros, estos activos se encuentran custodiados por una entidad bancaria. Asimismo, indica que los partícipes son aquellos que asumen los riesgos y gastos que se generan en el fondo (Márquez, 2003).

Marco y Ortíz (2006) indican que el objetivo de un fondo mutuo es generar la máxima rentabilidad con un mínimo nivel de riesgo para el inversionista. Sin embargo, dicha rentabilidad no es fija, debido al factor diferencial en comparación con otros activos competidores como los depósitos a plazo o deuda pública. Asimismo, sostienen que las economías de escala para un fondo mutuo se generan al administrar un mayor patrimonio.

Desde el punto de vista teórico, la ventaja para el partícipe es que, a partir de pequeñas aportaciones de dinero sumadas a una gestión profesional, se beneficia accediendo a mercados monetarios y de valores que de manera individual no podría tener acceso, o no obtendría los mismos precios por un fondo como inversionista. De esta manera, el pequeño inversionista

debería tener una colocación de su inversión más rentable, diversificada y menos volátil si invirtiera de manera individual. La rentabilidad de un fondo que obtiene un partícipe es variable y depende de flujos de renta (dividendos, intereses, derechos de suscripción) que el fondo obtiene de la inversión en los activos financieros, y además por las variaciones de las cotizaciones en el mercado secundario de cada activo perteneciente a su cartera. Por lo que el valor neto del patrimonio del fondo variará a diario (Marco y Ortíz, 2006).

Simanovsky S. (2011) señala que existen inversionistas que cuentan con poco tiempo y poseen bajo conocimiento para administrar sus inversiones, y son los fondos mutuos los que están diseñados como alternativa para este tipo de inversionistas.

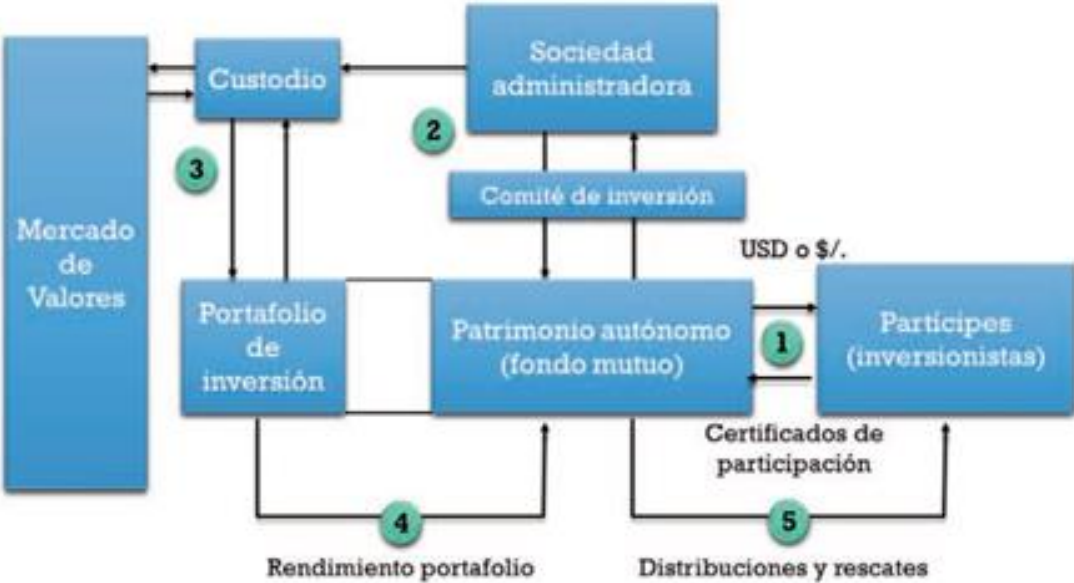
### **2.3.5 Funcionamiento de los fondos mutuos en el Perú**

El fondo mutuo es administrado por una sociedad anónima denominada sociedad administradora de fondos mutuos de inversión en valores, quien actúa por cuenta y riesgo de los participantes del fondo. Los aportes de los partícipes conforman el patrimonio del fondo, el cual está dividido en cuotas de características iguales representadas por certificados de participación emitidos por la sociedad administradora en nombre del fondo, los mismos que pueden adoptar la forma de títulos o anotaciones en cuenta. El patrimonio de los fondos mutuos es susceptible de variación por efecto de nuevas aportaciones o rescate de las existentes.

La institución encargada de regular los fondos mutuos en el Perú es la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), cuyo marco normativo está conformado por:

- Decreto Legislativo N° 861 “Ley del Mercado de Valores” y sus modificatorias.
- Resolución CONASEV N° 068-2010-EF/94.01.1 “Reglamento de Fondos Mutuos y sus Sociedades Administradoras” publicada el 16 de julio de 2010 y sus modificatorias.
- Resolución CONASEV N° 628-1997-EF/94.10 “Normas contables aplicables a los fondos mutuos de inversión en valores” publicada el 25 de octubre de 1997.

Para poder entender de manera secuencial este proceso, en la Figura 4 se resume el funcionamiento de los fondos mutuos. Todo el proceso inicia con la creación de un patrimonio autónomo conformado por los aportes de los partícipes del fondo a través de la adquisición de cuotas de participación. Este patrimonio es administrado por una sociedad administradora el cual cuenta con un comité de inversión, que se encarga de tomar decisiones sobre el portafolio de inversión del fondo, mediante inversiones o transacciones en la bolsa de valores, los rendimientos obtenidos o cambio de valor de los títulos valores en los que invirtió el fondo afectan al valor del patrimonio autónomo del fondo y, por consiguiente, al valor de la cuota del fondo (Flores, C.A., Zavaleta, N.G., 2016).



**Figura 4: Funcionamiento de los Fondos Mutuos en el Perú**

Fuente: Flores, C.A., Zavaleta, N.G. (2016). Análisis del desempeño de los fondos mutuos en Bolivia en comparación con el desempeño de los fondos mutuos en Chile, Argentina y Perú. Revista Perspectivas, 51-52.

De la Fuente (citado en Flores et al., 2016) afirma que “El activo proveniente de la suscripción queda bajo resguardo y manejo de la sociedad depositaria, la cual lo utilizará para realizar nuevas inversiones en activos incluidos dentro el objeto del fondo común de inversión”.

Las fluctuaciones de estas inversiones que puedan tener en su cotización diaria generan modificaciones en el valor de la cuota partes, las cuales serán determinadas según el método de valuación que establezca su reglamento de gestión.

“Cuando el cliente decide abandonar la inversión y por ende el fondo común de inversión, lo puede hacer presentando la solicitud de rescate, en la cual solicitará el reembolso en dinero en efectivo del valor de las cuotas partes. Dicho dinero será recibido por su cliente en el plazo estipulado, según el tipo de fondo de que se trata” (De la Fuente, citado en Flores et al., 2016, p. 52).

El patrimonio de un fondo de acuerdo a la normativa antes señalada puede ser invertido en instrumentos financieros de renta variable, como las acciones y en instrumentos de renta fija, tales como los depósitos a plazo, bonos, certificados de depósitos, pagarés, letras y otros. La forma como los partícipes participa de los fondos mutuos es a través de "cuotas", que viene a ser una parte alícuota del patrimonio del fondo y su valor viene a ser representado por el cociente entre el patrimonio y la cantidad de cuotas en circulación a una fecha dada.

La inversión en los fondos mutuos es conveniente porque ofrece:

- Acceso a una diversidad de instrumentos financieros del mercado de capitales.
- Mayor capacidad de negociación con los agentes de mercado por el elevado volumen administrado.
- Manejo especializado de sus inversiones.
- Menores costos de intermediación por las economías de escala generadas.
- Diversificación del riesgo

A partir del texto único ordenado de la Ley del Mercado de Valores se tiene tres indicadores básicos como lo que se entiende como fondo mutuo, quién es el partícipe y cómo se adquiere dicha condición y la contabilidad de los fondos mutuos (Ver Tabla 1).

**Tabla 1: Base Legal de los Fondos Mutuos en el Perú**

<b>Concepto</b>	<b>Base Legal</b>	<b>Indicador</b>
<b>Fondo Mutuo</b>	Art. 238 LMV	Fondo Mutuo “Fondo mutuo de inversión en valores es un patrimonio autónomo integrado por aportes de personas naturales y jurídicas para su inversión en instrumentos y operaciones financieras”. (...)
	Art. 246 LMV	Partícipe “La calidad de partícipe en un fondo mutuo se adquiere por: a) Suscripción de certificados de participación, en el momento en que la sociedad administradora recibe el aporte del inversionista; b) Adquisición de certificados de participación, de conformidad con lo establecido en el Artículo siguiente”. (...)
	Art. 261 LMV	Contabilidad “La contabilidad y el registro de las operaciones de la sociedad administradora, así como el de cada fondo que administre deben llevarse separadamente, de conformidad con las normas generales que establezca CONASEV. Dicha contabilidad está sujeta al examen y revisión de sociedades auditoras”.

Fuente: Miranda, N. y Martínez G. (2018). Reconocimiento del fondo exterior y la rentabilidad del inversionista peruano en los Fondo Mutuos, período 2017.

#### **a. Características de los fondos mutuos en el Perú**

Los fondos mutuos tienen una serie de características asociadas a la prestación y comercialización del mismo, que determinan la singularidad del marketing para este sector. Losada (2016) explica estas características desde el punto de vista de Aparicio.

- Intangibilidad: Esta característica es inherente a los productos financieros, puesto que el resultado del mismo no es un objeto físico o material aprehensible por los sentidos. Lo que tiene implicaciones importantes, según Grande, I. los servicios no pueden ser probados antes de adquirirlos, lo que produce un incremento del riesgo percibido por el cliente, es decir, del temor a no acertar con la decisión de compra o contratación (Losada, 2016).
- Inseparabilidad: Esta característica hace referencia a que el momento y el lugar de la prestación o producción del servicio coinciden de forma total o parcial con el momento y lugar de la contratación y, de alguna manera, de “disfrute” del servicio. Esto hace que ese momento y lugar (personas/espacio) puedan ser muy determinantes de la experiencia y, por ende, de la satisfacción o insatisfacción del cliente.
- Heterogeneidad: Esta característica hace referencia a la dificultad de estandarización del servicio. Es muy difícil asegurar un nivel de calidad y características homogéneas, porque en servicios éstas dependen en gran medida del desempeño de las personas que lo prestan, y éste es muy variable.
- Caducidad: Así como la inseparabilidad y la heterogeneidad tienen cierta relación entre ambas, esta cuarta característica, la caducidad, va de la mano con la intangibilidad, pues los servicios no pueden inventariarse debido a su propia intangibilidad.

Finalmente, según Tong (2014) es importante entender tres aspectos importantes:

- a. El *Benchmark*: Es un indicador financiero que las sociedades administradoras eligen como punto de referencia para comparar el rendimiento y/o desempeño de su fondo mutuo, la Ley establece que las administradoras pueden elegir un indicador para cada fondo con el cual desea hacer dicha comparación.
- b. Las comisiones: La Ley hace una diferencia entre los gastos a cuenta del inversionista y los gastos que son pagados por el propio fondo que son descontados a través del patrimonio del propio fondo.
  - Comisión de suscripción. Es un gasto que paga el inversionista al momento que adquirir cuotas, el monto de la comisión es calculada a partir del valor de la suscripción. La Ley establece un límite máximo para este tipo de comisión. Con

el objetivo de incentivar la inversión en los fondos mutuos, la mayoría de las administradoras no cobran dicha comisión.

- Comisión de rescate. Es el pago que el inversionista realiza a la hora de retirar su inversión, parcial o total, de un fondo, es calculado a partir del monto rescatado. Asimismo, la Ley establece un límite máximo de comisión. Algunas administradoras solo cobran esta comisión cuando el partícipe retira su inversión antes del período mínimo de permanencia.
  - Comisión unificada. Es cargado al fondo, es la remuneración que percibe la administradora por gestionar y administrar el fondo mutuo. Se calcula a diario sobre el patrimonio neto de pre-cierre existente a la fecha, el pago se realiza de manera mensual. Dentro de la comisión se encuentra el pago por la custodia de valores, servicios externos de auditoría, asesoría legal, clasificadoras de riesgo y publicaciones de servicios externos, entre otros.
  - El gasto de intermediación. Es cargado al fondo, incluye todos los gastos de operaciones que incurre la administradora, el cual es a cuenta del fondo. El cobro es un porcentaje del monto de transacción, por ejemplo, la comisión de la SMV, comisión de la BVL, gastos de portes y comisión por concepto de mantenimiento de cuentas, entre otros.
- c. El plazo mínimo de permanencia. Si el partícipe desea retirar su inversión antes de plazo mínimo de permanencia, estaría dispuesto a pagar una sanción de acuerdo con el reglamento establecido por cada administradora.

#### **b. Tipos de fondos mutuos en el Perú**

Con relación a la tipología de los fondos mutuos esta es definida por la Superintendencia de Mercado de Valores (2010). En el Reglamento de fondos mutuos de inversión en valores y sus sociedades administradoras, se indica las pautas para la denominación del fondo, el objetivo de la inversión y las políticas de inversión, dicha información por fondo debe estar indicado en el prospecto simplificado y concordar con la tipología establecida para el fondo en cuestión los límites mínimo y máximo.



A continuación, se resume la tipología establecida y las características para cada uno de los doce fondos definidos por el Reglamento (ver Tabla 2).

**Tabla 2: Tipología de Fondos Mutuos en el Perú**

<b>Nombre del Fondo</b>	<b>Característica del Fondo Mutuo</b>
<b>Fondo Mutuo de Instrumentos de Deuda</b>	<p>Inversión en instrumentos de deuda: mínimo 100%</p> <p>Por su duración pueden ser</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy Corto Plazo: Duración del portafolio hasta 90 días</li> <li>- Corto Plazo: Duración promedio mayor a 90 días y hasta 360 días</li> <li>- Mediano Plazo: Duración promedio mayor a 360 días y hasta 1080 días</li> <li>- Largo Plazo: Duración promedio mayor a 1080 días</li> <li>- Duración Flexible: cuya duración es flexible.</li> </ul>
<b>Fondo Mutuo Mixto Moderado</b>	<p>Inversión en instrumentos de deuda: mínimo 75%</p> <p>Inversión en renta variable: máximo 25%</p>
<b>Fondo Mutuo Mixto Balanceado</b>	<p>Inversión en instrumentos de deuda: mínimo 50%, máximo 75%</p> <p>Inversión en renta variable: mínimo 25%, máximo 50%</p>
<b>Fondo Mutuo Mixto Crecimiento</b>	<p>Inversión en instrumentos de deuda: mínimo 25%, máximo 50%</p> <p>Inversión en renta variable: mínimo 50%, máximo 75%</p>
<b>Fondo Mutuo de Renta Variable</b>	<p>Inversión en renta variable: mínimo 75%</p>
<b>Fondo Mutuo Garantizado Parcial</b>	<p>Garantiza al menos 75% del capital</p> <p>Rentabilidad variable en función a un indicador de referencia</p>

<b>Fondo Mutuo Garantizado de Rendimiento Fijo</b>	Garantiza el 100% del capital Rentabilidad fija mínima + rentabilidad variable en función a un indicador de referencia (opcional)
<b>Fondo Mutuo Garantizado</b>	Garantiza el 100% del capital Rentabilidad variable en función de un indicador de referencia
<b>Fondo Mutuo Estructurado</b>	Busca recuperar el capital y/o obtener una rentabilidad fija o variable, en base a una política de inversiones estructurada específicamente para dicha finalidad
<b>Fondo Mutuo Internacional</b>	Invierte como mínimo un 51% de la cartera en instrumentos extranjeros
<b>Fondo de Fondos</b>	Inversión mínima 75% de su patrimonio en otros fondos abiertos, pudiendo invertir exclusivamente en un solo fondo mutuo
<b>Fondo Mutuo Flexible</b>	Aquel fondo que no encaje dentro de los criterios anteriores

Fuente: SMV (2010). Reglamento de fondos mutuos de inversión en valores y sus sociedades administradoras, Anexo G.

### 2.3.6 Evolución de la industria de los fondos mutuos en el Perú

Tong (2014) señala que, en el país, la industria de fondos mutuos se inicia en el año 1993 con Inversiones Perú, luego en 1994 se suma Credifondo y, al año siguiente ingresa Interfondos, entre estas tres administradoras logran administrar un patrimonio de S/. 12 millones de soles y 941 partícipes.

Según la Asociación de Administradoras de Fondos Mutuos, al 31 de diciembre del 2017, existen ocho sociedades administradoras de fondos mutuos y 155 fondos mutuos operativos, con un patrimonio total administrado de S/29,683 millones de soles e involucrando a 443,195

partícipes y distribuidos en las diversas categorías tradicionales como: renta fija, renta variable, renta mixta, internacional, flexible, estructurados y fondo de fondos.

Del total de sociedades administradoras que operan en el país, cuatro pertenecen a instituciones bancarias, los cuales cada uno forma parte de algún prestigioso grupo económico, mientras que otra pertenece a una filial internacional, otra pertenece a un holding de capitales peruanos y la más pequeña es independiente.

En la Tabla 3, se presenta la información general al 31 de diciembre del 2018, de las sociedades administradoras de fondos mutuos en el Perú, tales como: fecha de constitución, número de fondos, cantidad de partícipes y valor del patrimonio administrado.

**Tabla 3: Información general de las sociedades administradoras de fondos mutuos en el Perú**

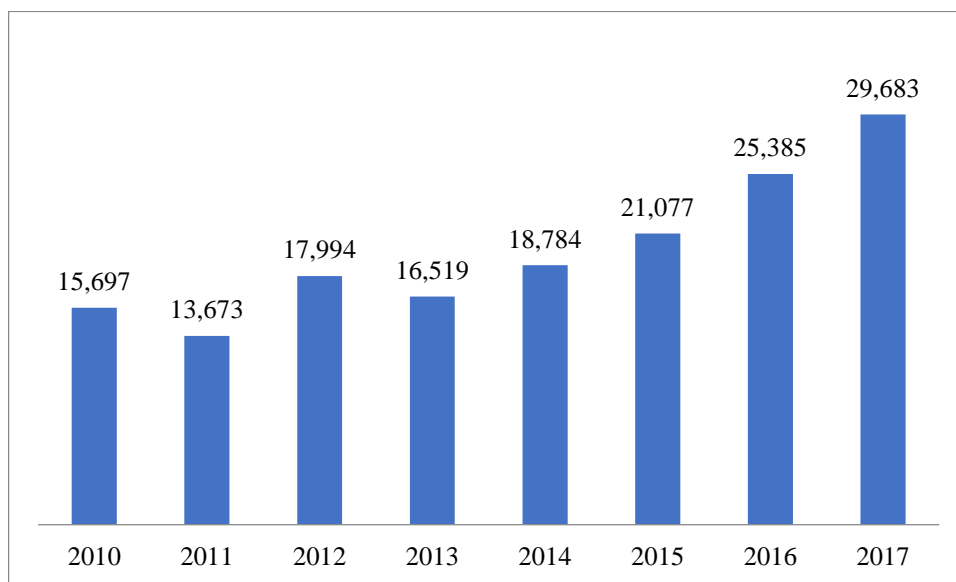
SAF	Fecha de constitución	N° Fondos	N° Partícipes	Patrimonio (S/)
Credifondo SAF	10/06/1994	62	130,885	12,133'212,826
Continental FM	3/10/1997	21	141,858	6,136'958,935
Scotia Fondos	20/05/1998	30	74,844	5,311'966,437
Interfondo	15/09/1995	31	85,005	4,195'885,570
Fondos Sura SAF	11/01/2005	25	10,974	1,837'956,106
Diviso Fondos SAF S.A.	28/12/2007	2	961	36'358,093
Adcap Asset Management SAF S.A	12/04/2013	1	71	19'258,099
Promoinvest SAF	14/12/1999	2	710	11'601,601
<b>Total</b>		174	445,308	29,683'197,668

Fuente: SMV (2018).

a. Patrimonio administrado de la industria de fondos mutuos en el Perú

El patrimonio total administrado de la industria de fondos mutuos en el Perú ha tenido un crecimiento promedio de 10.54 por ciento, en período 2010 – 2017. En el 2010, el patrimonio total administrado fue de S/ 15,697 millones de soles y cayó 12.89 por ciento en el 2011, sin embargo, logró su recuperación en el 2012 con una variación de 31.6 por ciento, como consecuencia del incremento de nuevos partícipes a causa de una recuperación en la confianza de los inversionistas hacia la industria de fondos mutuos, el cual está relacionado directamente con el buen desempeño

de la economía en ese año. En el 2013, la industria de fondos mutuos cae nuevamente y se ve afectada por la incertidumbre de la economía internacional y la alta volatilidad de los mercados internacionales que provoca temor en los inversionistas. Sin embargo, a partir del 2014 se produce un mayor interés de los inversionistas hacia los fondos mutuos y un comportamiento positivo en el mercado bursátil y se crean nuevas alternativas de fondos, continúa creciendo en el 2015, 2016 y 2017 logrando un patrimonio total administrado de S/ 29,683 millones de soles. Ver Figura 5



**Figura 5: Evolución del patrimonio administrado de la industria de fondos mutuos en el Perú**

Fuente: SMV (2018).

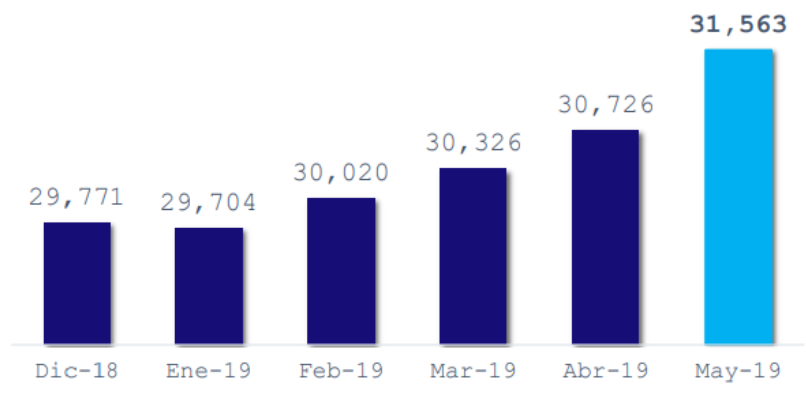
Javier Swayne, gerente general de BBVA Asset Management, indicó en el Seminario Desarrollo Reciente y Perspectivas de la Industria de Fondos Mutuos, organizado por la Asociación de Fondos Mutuos y Procapitales, que en los últimos 5 años la industria de fondos mutuos ha crecido 15% (ver Figura 6) y que la mayor parte de la cartera de la industria de fondos mutuos se encuentra en depósitos. Asimismo, señaló que el *ticket* promedio por partícipe se ha incrementado por dos razones: i) las empresas (personas jurídicas) invierten cada vez más en la industria de fondos mutuos y ii) están atrayendo el ingreso de patrimonio; como consecuencia el *ticket* promedio de personas naturales y jurídicas se ha incrementado. Por último, señaló que el *ticket* promedio de personas naturales aumento de 44,000 soles a 53,500 soles (Diario Gestión, 25 de abril 2018).



**Figura 6: Crecimiento del patrimonio administrado de la industria de fondos mutuos, en millones de soles**

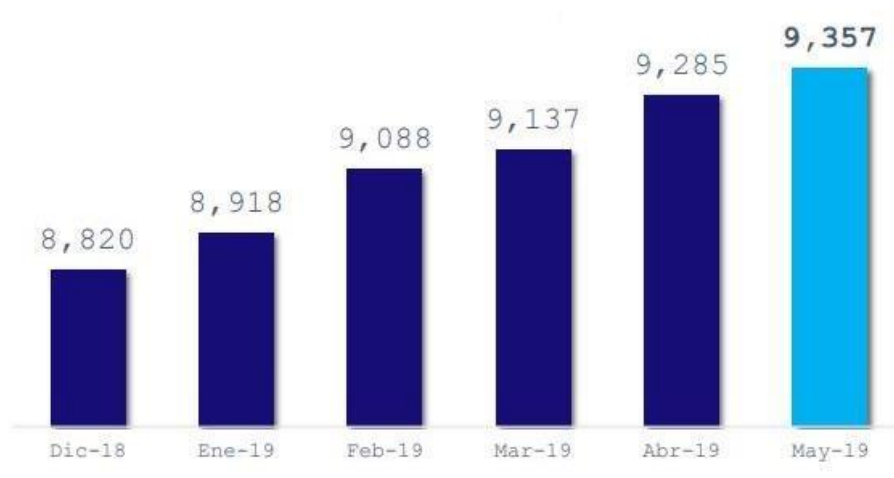
Fuente: Diario Gestión (abril, 2018)

Según el informe de mayo del 2019 de la Asociación de Administradoras de Fondos Mutuos, se ha observado un incremento moderado del patrimonio administrado respecto al mes de abril, obteniéndose una variación porcentual de 2.72% en los fondos en soles (ver Figura 7) y de 0.78% dólares (ver Figura 8).



**Figura 7: Evolución del patrimonio administrado, en millones de soles**

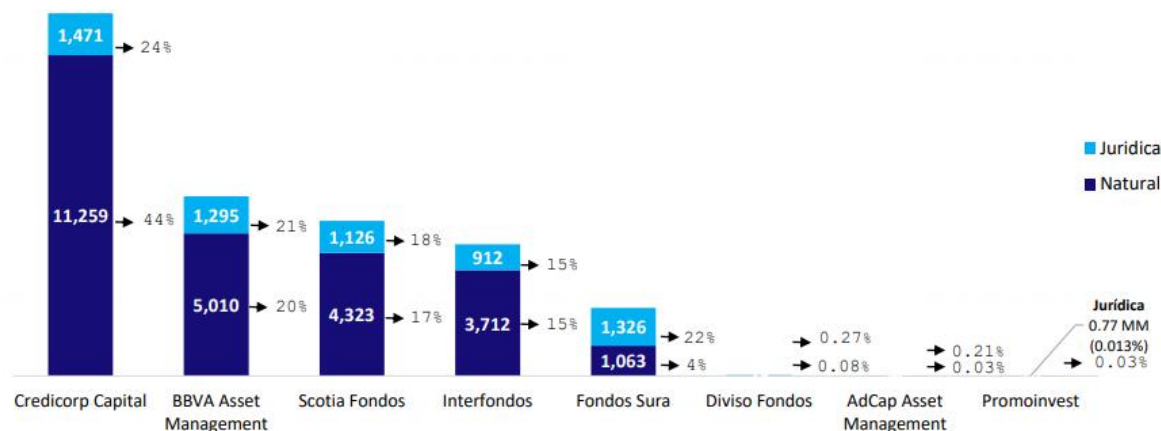
Fuente: AAFM (mayo, 2019).



**Figura 8: Evolución del patrimonio administrado, en millones de dólares.**

Fuente: AAFM (mayo, 2019).

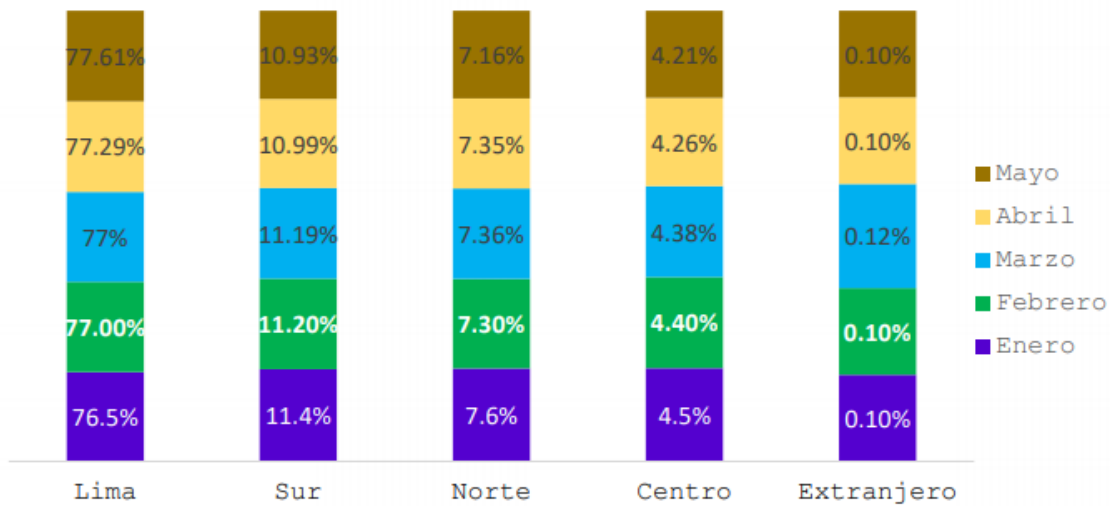
El tipo de partícipe puede referirse a una persona natural o una jurídica, en ese aspecto, se observa que las administradoras de fondos mutuos con mayor participación de mercado, tienen una cartera con mayor participación de personas naturales; la composición aproximada es de 80% (persona natural) y 20% (persona jurídica). Ver Figura 9.



**Figura 9: Patrimonio administrado por tipo de partícipe, en millones de soles**

Fuente: AAFM (mayo, 2019).

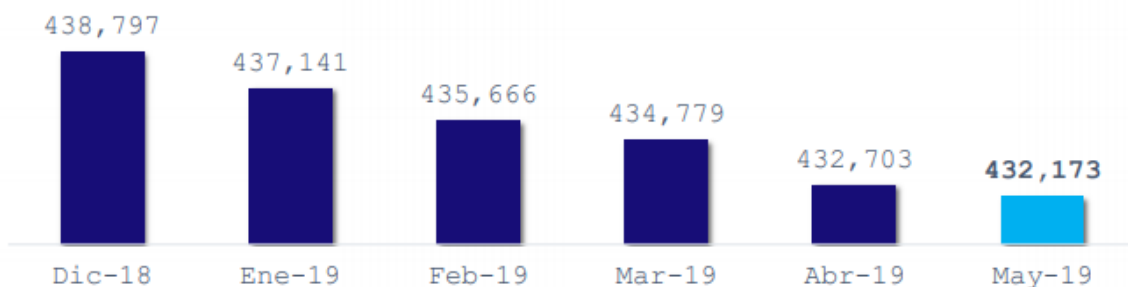
La concentración de patrimonio administrado, según la zona geográfica, se encuentra en Lima, con un promedio aproximado del 77%, seguido por el sur (11%) y el norte (7%), en el período enero – mayo 2019. Ver Figura 10.



**Figura 10: Patrimonio administrado por zona geográfica**

Fuente: AAFM (mayo, 2019).

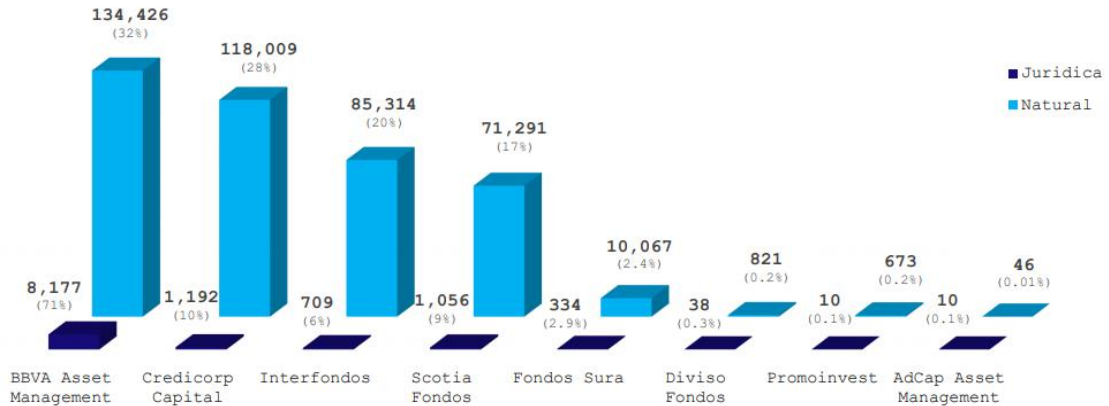
El número de partícipes ha disminuido de 438,797 partícipes en diciembre del 2018 a 432,173 partícipes a mayo del 2019. Ver Figura 11.



**Figura 11: Evolución número de partícipes**

Fuente: AAFM (mayo, 2019).

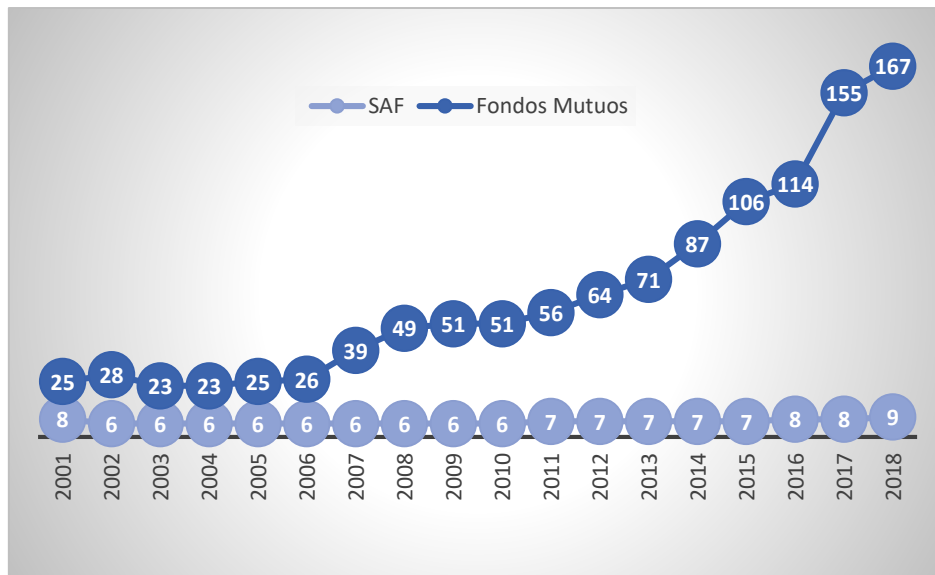
En la Figura 12, se puede ver que en todas las administradoras de fondos mutuos que conforman la industria en el país, el número de partícipes de tipo persona natural es mayor a la cantidad de partícipes de tipo persona jurídica.



**Figura 12: Número de partícipes según tipo de partícipes y SAFM**

Fuente: AAFM (mayo, 2019).

Según la Superintendencia de Mercado de Valores, se observa cómo, desde su creación, el número de SAF se ha mantenido, pero la cantidad de fondos mutuos ofrecidos se ha multiplicado. (Ver Figura 13)



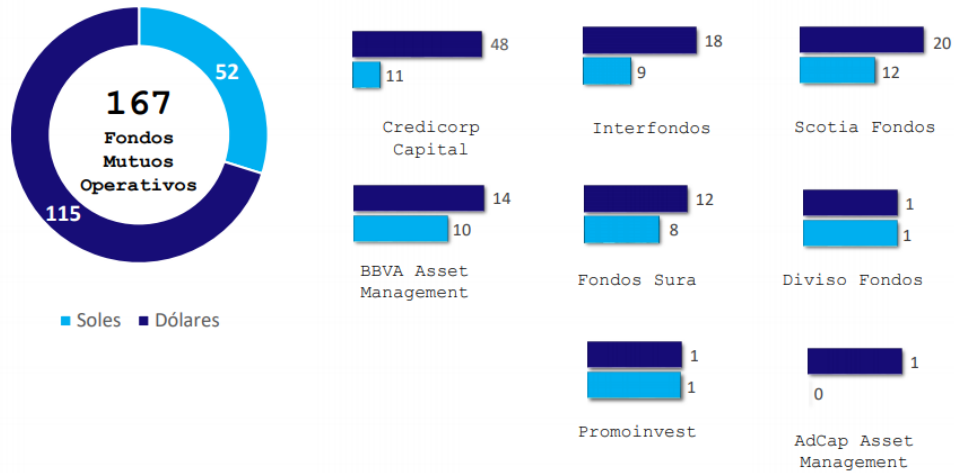
**Figura 13: Evolución del número de sociedades administradoras y número de fondos mutuos**

Fuente: SMV (2018). Anuario Estadístico.

Según el informe de la Asociación de Administradoras de Fondos Mutuos del Perú, a mayo del 2019, existen 167 fondos mutuos operativos, con un patrimonio total administrado de S/29,676 millones de soles e involucrando a 432,173 partícipes (97% personas naturales y 3% personas

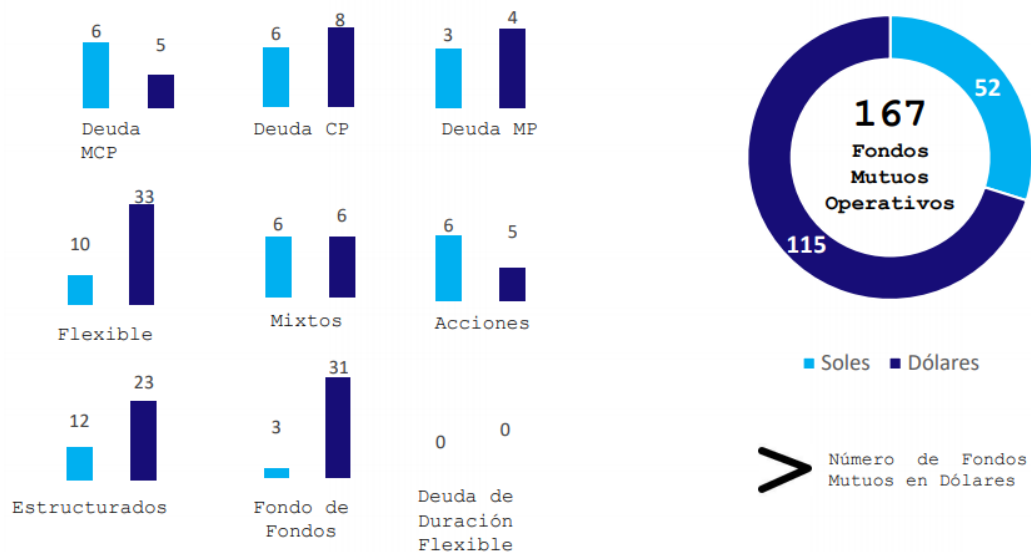


jurídicas), predominando los fondos mutuos en dólares (167) por sobre los fondos en soles (52). En la Figura 14, se muestra el número de fondos mutuos por sociedad administradora y tipo de moneda. Mientras que en la Figura 15, se muestra el número de fondos según su tipología y tipo de moneda.



**Figura 14: Número de fondos mutuos por sociedad administradora y moneda**

Fuente: AAFM (mayo, 2019).

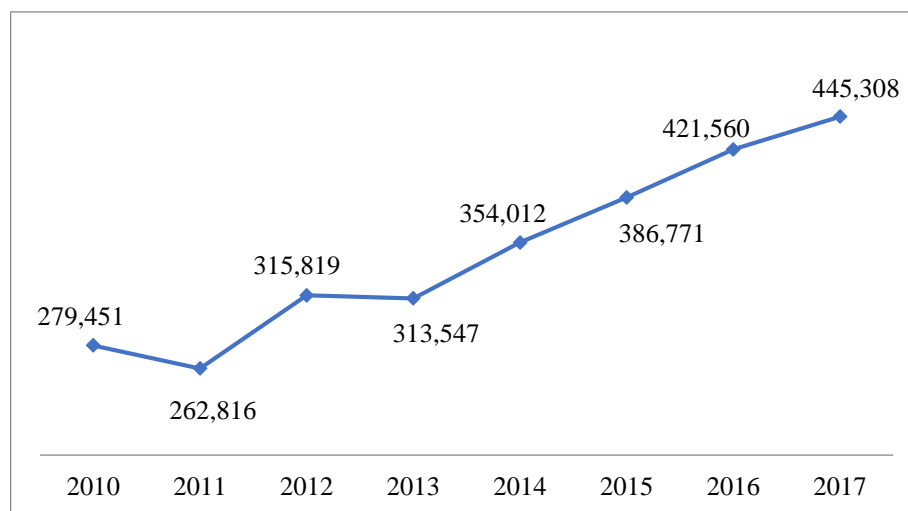


**Figura 15: Número de fondos mutuos por tipo y moneda**

Fuente: AAFM (mayo, 2019).

b. Evolución del número de partícipes de la industria de fondos mutuos en el Perú

El crecimiento promedio del número de partícipes de la industria de fondos mutuos en el país es de 7.2 por ciento. En el 2010 existían 279,451 partícipes en la industria, mientras en el 2017 el total de partícipes es de 445,308. Ver Figura 16.

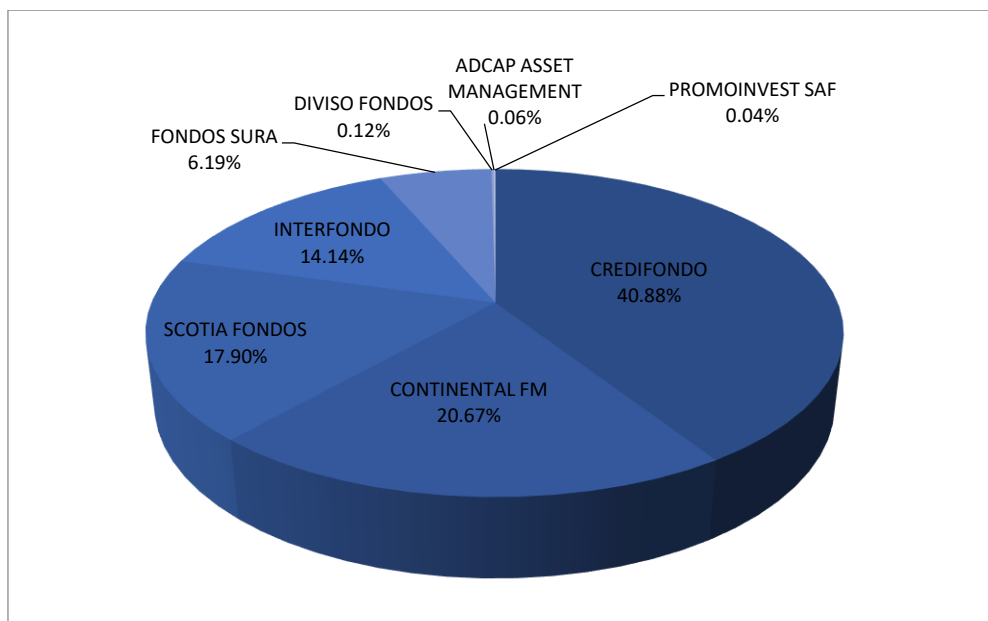


**Figura 16: Evolución del número de partícipes de la industria de fondos mutuos en el Perú**

Fuente: SMV (2018).

### 2.3.7 Participación de mercado de los fondos mutuos en el Perú

Al 31 de diciembre del 2017, la mayor participación del mercado de fondos mutuos pertenece a los cuatro bancos más grandes del país. El primer lugar lo lidera Credifondos con 40.9 por ciento, en segundo lugar, se encuentra Continental FM con el 20.7 por ciento, luego le sigue Scotia Fondos con 17.9 por ciento y, el cuarto lugar es para Interfondo con 14.10 por ciento. Fondos Sura se ubica en el quinto lugar con 6.2 por ciento del mercado, el sexto lugar ocupa Diviso Fondos que posee el 0.12 por ciento del mercado, en el séptimo lugar se ubica Adcap Asset Management con 0.06 por ciento del mercado y la empresa Promoinvest SAF se encuentra en el último lugar con una participación de mercado de 0.04 por ciento (Ver figura 17).



**Figura 17: Participación de las administradoras de fondos mutuos en la industria.**

Fuente: SMV (2018).

### 2.3.8 Análisis del macro entorno de la industria de fondos mutuos en el Perú

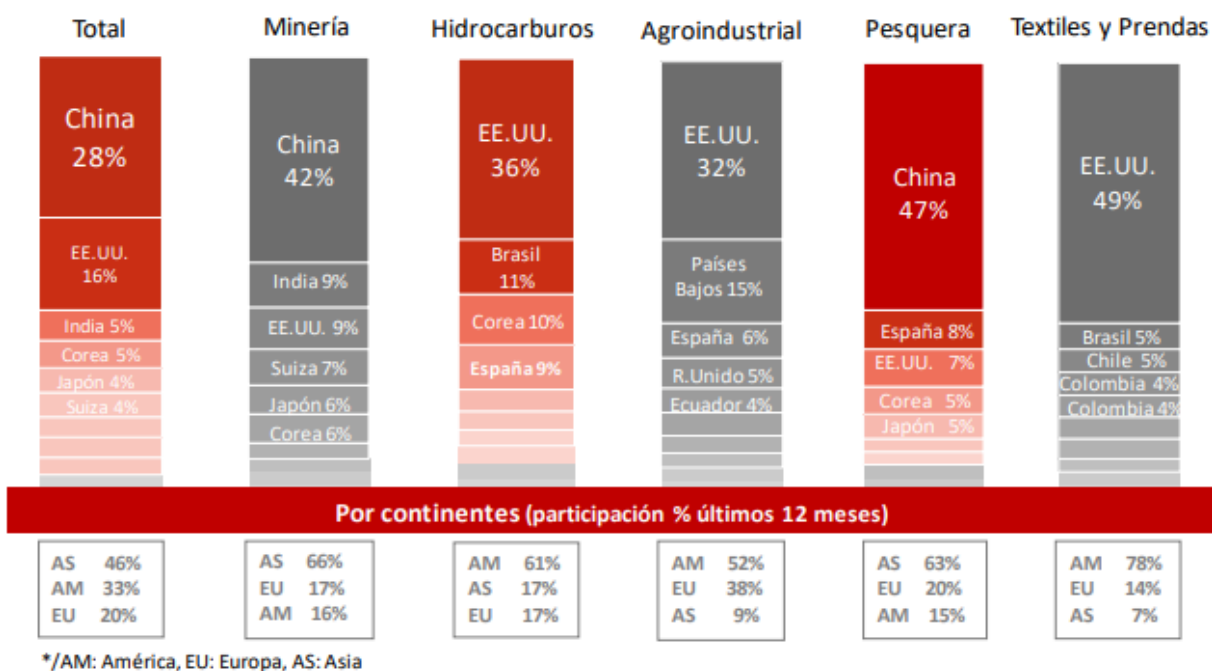
#### a. Entorno económico

Según estadísticas del Banco Mundial (2019), la economía peruana tuvo su mejor fase durante los años 2002 al 2013, en la cual el Perú mostró el mayor crecimiento de América Latina, con una tasa promedio anual de crecimiento del PBI de 6.1% anual. Se obtuvo un crecimiento del empleo y los ingresos, reduciéndose la pobreza del 52,2% al 26.1%; y la pobreza extrema del 30.9% al 11.4% en ese mismo período.

Entre el período 2014 al 2017, la economía se desaceleró a un promedio del 3,0% anual, debido a la caída del precio del cobre, lo que generó un freno en la inversión privada, menor recaudación fiscal y menor consumo (Banco Mundial, 2019).

Los principales mercados internacionales de los productos peruanos son China (29%), EEUU (16%) y la UE (15%), seguido por Corea del Sur (5%) y la India (5%). La participación de China es más alta en la minería (42%) y la pesca (48%), según datos de MINCETUR (2019), por esta

razón lo que ocurra en la economía de estos países impactará sobre la nuestra y la capacidad de ahorro de los peruanos. (Ver Figura 18).



**Figura 18: Principales destinos de exportación por negocio (febrero 2018 – febrero 2019)**

Fuente: MINCETUR (2019). Reporte mensual de comercio.

Para este año 2019, el Banco Mundial, proyecta que en el Perú se verá un incremento del 3.9% en el PBI, un 3.7% para el 2020, y 4% para el 2021, que, a pesar de un estancamiento del crecimiento con respecto a la situación de años anteriores, frente a las demás economías se visualiza al Perú más sólido. Así también, es importante considerar que para la economía de Estados Unidos se proyecta un menor crecimiento, mientras que la economía China mantendrá un crecimiento superior.

La demanda interna, según el informe de investigación: Situación Perú, Segundo Trimestre 2019, del BBVA, espera un crecimiento de 3.9% y 3.7% tanto en el año 2019 y el 2020, respectivamente. Un tipo de cambio al alza y una inflación de 2,2% y 2,5% para los años 2019 y 2020, respectivamente; y una ligera elevación de la tasa de interés (Ver Tabla 4).

**Tabla 4: Proyecciones macroeconómicas Perú**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019 (p)	2020 (p)
<b>PIB (var.%)</b>	2,4	3,3	4,0	2,5	4,0	3,9	3,7
<b>Demanda interna (excl. inv., var.%)</b>	2,5	2,2	1,0	1,6	3,9	3,9	3,9
<b>Gasto Privado (var.%)</b>	2,3	1,9	1,2	2,0	4,0	4,3	3,7
Consumo Privado (var.%)	3,9	4,0	3,3	2,5	3,8	3,6	3,6
Inversión privada (var.%)	-2,2	-4,2	-5,4	0,2	4,4	6,5	4,0
<b>Gasto Público (var.%)</b>	3,6	3,6	0,1	-0,3	3,8	2,0	5,2
Consumo Público (var.%)	6,0	9,8	0,3	0,5	2,0	2,9	3,2
Inversión pública (var.%)	-1,1	-9,5	-0,2	-2,3	8,4	-0,2	10,3
<b>Tipo de cambio (vs. USD, fdp)</b>	2,96	3,39	3,40	3,25	3,37	3,28	3,34
<b>Inflación (% a/a, fdp)</b>	3,2	4,4	3,2	1,4	2,2	2,2	2,5
<b>Tasas de interés (% fdp)</b>	3,50	3,75	4,25	3,25	2,75	3,25	3,50
<b>Resultado Fiscal (% PIB)</b>	-0,3	-2,0	-2,5	-3,1	-2,5	-2,2	-2,2
<b>Cuenta Corriente (% PIB)</b>	-4,4	-4,8	-2,7	-1,2	-1,5	-1,9	-2,0
Exportaciones (miles de millones de USD)	39,5	34,4	37,1	45,3	48,9	49,3	50,2
Importaciones (miles de millones de USD)	41,0	37,3	35,1	38,7	41,9	42,9	44,0

Fuente: BBVA Research (2019). Situación Perú, Segundo Trimestre 2019.

En cuanto a la situación laboral, el informe técnico de situación del mercado laboral en Lima Metropolitana del trimestre marzo-mayo 2019, emitido por el INEI, la población en edad de trabajar (PET), es decir, aquella que tiene un trabajo o está en búsqueda de uno, y tiene de 14 años a más, fue de 7'789,900 personas, de las cuales el 33% es población económicamente inactiva (PEI) y el 67% es población económicamente activa (PEA); estando en esta última el 93.3% ocupada y el 6.7% desocupada.

Con ciertos bemoles en la evolución, el trabajo se ha mantenido algo estable en la economía del país. La mujer tiene gran participación en el mercado laboral, llegando a ser en el trimestre marzo-mayo 2018, el 46% de la PEA frente a un 54% de hombres; incrementándose esta participación femenina del mismo trimestre en el 2019 en un 0.5% frente a un incremento del 0.1% de varones. Según las edades, la mayor concentración de la PEA está en el rango de edad de 25 a 44 años (52%), seguidos de aquellos que tienen de 45 años a más (27%) y los de 14 a 24 años (21%).

Así también se ha incrementado las contrataciones de personas con un nivel de educación superior universitaria en un 2.3%, observándose un incremento mucho mayor frente a aquellos que solo tienen formación escolar y/o técnica (Ver Tabla 5).

**Tabla 5: Lima Metropolitana. Población Económicamente Activa, según sexo, edad y nivel de educación alcanzado. Trimestre móvil: marzo – abril – mayo 2018 y 2019 (miles de personas, variación absoluta y porcentual)**

Características	Marzo-Abril- Mayo 2018	Marzo-Abril- Mayo 2019	Variación	
			Absoluta (Miles)	Porcentual (%)
<b>Total</b>	<b>5 201,3</b>	<b>5 217,7</b>	<b>16,4</b>	<b>0,3</b>
<b>Sexo</b>				
Hombre	2 796,0	2 799,7	3,7	0,1
Mujer	2 405,3	2 418,0	12,7	0,5
<b>Grupos de edad</b>				
De 14 a 24 años	1 073,5	969,9	- 103,6	- 9,7
De 25 a 44 años	2 721,2	2 728,3	7,1	0,3
De 45 y más años	1 406,5	1 519,5	113,0	8,0
<b>Nivel de Educación</b>				
Primaria 1/	425,1	411,7	- 13,4	- 3,1
Secundaria	2 496,5	2 494,5	- 2,0	- 0,1
Superior no universitaria	956,1	958,1	2,0	0,2
Superior universitaria	1 323,6	1 353,4	29,8	2,3

1/ Incluye Inicial y Sin nivel.

Fuente: INEI (2019). Informe Técnico. Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana. Trimestre móvil: marzo – abril – mayo 2019.

#### b. Entorno político

Una nota escrita en el diario Gestión (2008), resume la situación política del país, haciendo uso del discurso emitido por el analista político, Enrique Castillo, en el seminario Perspectivas Económicas, organizado por dicho diario. En este análisis se atribuye la crisis política que vive el Perú a las siguientes situaciones:

- El indulto a Alberto Fujimori trajo como consecuencia la renuncia del entonces presidente, Pedro Pablo *Kuczynski*; provocándose un gobierno de transición asumiendo el poder Martín Vizcarra.
- Se produce una crisis el sistema judicial, debido a la develación de unos audios correspondientes a jueces y fiscales del Consejo Nacional de la Magistratura.
- En el plano de los partidos políticos, se ejecuta la prisión preventiva a la lideresa del partido Fuerza Popular, ocasionándose la división interna del partido.
- Se suma a estas situaciones, los casos de corrupción protagonizados por la empresa constructora *Odebrecht*, al haberse dado coimas de dinero y sobornos a presidentes, expresidentes y otros funcionarios pertenecientes a 12 países de Latino América, con el fin de obtener contratos de obras públicas, con estos respectivos gobiernos.

... “la inversión pública ha venido disminuyendo desde el 2014. Se ha reducido en 1.1% en el 2014, -9.5% en el 2015, -0.2% en el 2016 y -2.3% en el 2017. La inversión privada disminuyó -2.2% en el 2014, -4.2% en el 2015, -5.4% en el 2016 y aumentó 0.2% el 2017. Estas tendencias negativas se produjeron en un contexto de inestabilidad política” (Zuñiga, 2019).

Según Víctor Fuentes, jefe de Políticas de Crecimiento y Competitividad del Instituto Peruano de Economía, los actuales proyectos mineros que generan manifestaciones sociales como Las Bambas en Apurímac y Tía María en Arequipa, afectan a la larga a otros eslabones de la cadena, pudiendo impactar hasta en un punto porcentual el incremento del PBI. (Diario Perú 21, publicado el 29 de abril del 2019).

Actualmente, los reiterados conflictos políticos entre el poder ejecutivo y el legislativo afectan la economía del país, creando un clima de incertidumbre y a este escenario local le podemos sumar acontecimiento del plano internacional, impactantes en las expectativas de crecimiento del Perú, como son la migración venezolana, la guerra comercial entre Estados Unidos y China, y la fallida propuesta de la primera ministra del Reino Unido para retirar su país de la comunidad europea.

Rivas y Grande (2013), señalan en su libro comportamiento del consumidor: decisiones y estrategia de marketing, que para las personas la realidad no son las estadísticas que muestran cifras de la economía, sino que la realidad para ellos es su propia percepción del día a día y es lo que forma expectativas en el consumidor, las que son medidas a través del índice de confianza del consumidor (ICC) y este influirá en sus decisiones de consumo e inversión.

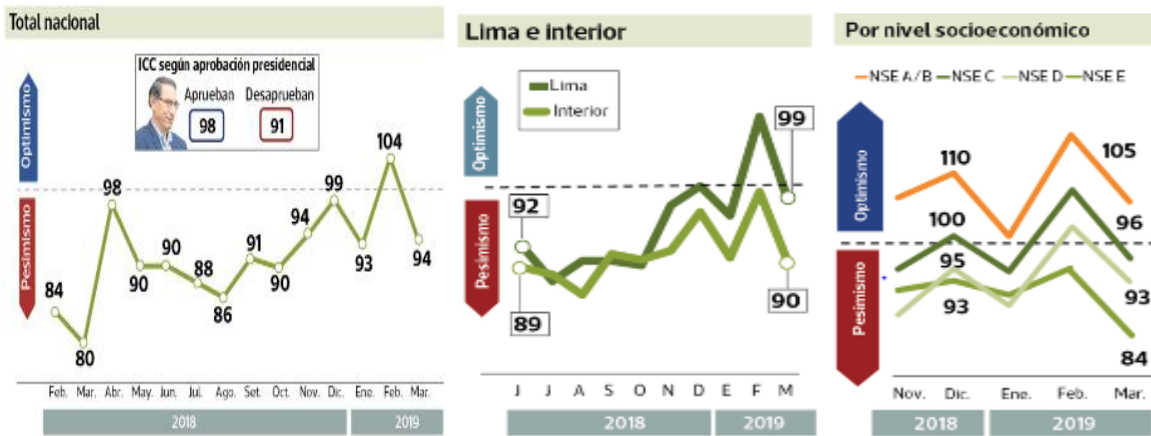
“El ICC se calcula como la media aritmética de los balances de la situación actual de la economía familiar, de la economía del país, y del empleo, respecto a la que existía hace seis meses y las expectativas para los próximos seis meses” Rivas y Grande (2013).

El ICC toma valores del 0 al 200, por debajo de 100 es una percepción pesimista y por encima es una percepción positiva. Si la confianza es positiva el mercado comprará y crecerá la economía, pero si el índice es pesimista, el mercado tenderá al ahorro y a gastar menos, contrayendo la economía, debido al temor de conseguir o mantenerse en un buen empleo.

Las estrategias de marketing deben realizarse considerando este ICC, y es así que, cuando este, cae o es pesimista, las ventas pueden tender a la baja y nuestros lanzamientos o inversiones podrían no alcanzar las proyecciones esperadas, por tal razón los incentivos al consumo como descuentos, promociones, mejoras financieras, entre otras, deberían considerarse dentro de las estrategias.

Según el estudio del ICC de la consultora GFK, el ICC del consumidor peruano en el año 2018 se mantuvo pesimista en casi todos los meses (Ver Figura 19). Lima muestra un mejor índice que el interior del país, así como las personas de NSE A y B, tienen un ICC optimista entre el período noviembre 2018 y marzo 2019.





**Figura 19: Índice de confianza del consumidor 2018 - 2019**

Fuente: GESTIÓN (2019). Se desplomó confianza del consumidor a nivel nacional: cayó 10 puntos en marzo.

### c. Entorno demográfico

Según Kotler (2013), el entorno demográfico es de interés principal para elaborar una estrategia de marketing, porque involucra a personas, las cuales forman los mercados.

En un fondo mutuo, pueden invertir tanto personas naturales como jurídicas. La población en el Perú asciende a 34'155,095 personas, de las cuales, el 73% pertenece al área urbana y el 27% al área rural. En el área urbana, el 72.9% tiene de 18 años a más (APEIM, 2018).

A nivel nacional, el mayor excedente entre ingresos y gastos se visualiza en los NSE A, B y C1. (Ver Tabla 6).

Lima Metropolitana representa aproximadamente el 41.2% del Perú urbano, en donde según APEIM, se tiene 10'295,249 personas, distribuidas en cinco niveles socioeconómicos (NSE), de la siguiente manera: NSE A (4.3%), NSE B (23.4%), NSE C1 (28.6%), NSE C2 (14%), NSE D (24,1%), NSE E (5.6%).

Los gastos e ingresos familiares promedio para cada NSE, se muestran en la Tabla 7, lo que nos hace visualizar un mejor excedente para el ahorro, en los NSE A, B y C1.

Tabla 6: Ingresos y Gastos según NSE 2018 – Perú Urbano



**INGRESOS Y GASTOS SEGÚN NSE 2018 - PERÚ URBANO**

PROMEDIOS	TOTAL	NSE AB	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – gasto promedio	S/. 1,044	S/. 1,431	S/. 1,190	S/. 1,238	S/. 1,113	S/. 933	S/. 670
Grupo 2 : Vestido y Calzado – gasto promedio	S/. 165	S/. 291	S/. 184	S/. 195	S/. 167	S/. 130	S/. 90
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – gasto promedio	S/. 318	S/. 669	S/. 347	S/. 377	S/. 300	S/. 225	S/. 138
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	S/. 160	S/. 371	S/. 155	S/. 168	S/. 135	S/. 109	S/. 83
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – gasto promedio	S/. 190	S/. 400	S/. 217	S/. 233	S/. 191	S/. 130	S/. 76
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – gasto promedio	S/. 307	S/. 801	S/. 332	S/. 378	S/. 258	S/. 169	S/. 97
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/. 325	S/. 854	S/. 363	S/. 412	S/. 283	S/. 169	S/. 91
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – gasto promedio	S/. 184	S/. 328	S/. 210	S/. 225	S/. 187	S/. 141	S/. 97
PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL	S/. 12,693	S/. 5,145	S/. 2,997	S/. 3,226	S/. 2,635	S/. 2,007	S/. 1,343
PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*	S/. 3,629	S/. 7,779	S/. 3,975	S/. 4,282	S/. 3,487	S/. 2,512	S/. 1,555

Fuente: APEIM (2018). Niveles Socio Económicos (NSE), julio 2018.

Tabla 7: Ingresos y Gastos según NSE 2018 – Lima Metropolitana



**INGRESOS Y GASTOS SEGÚN NSE 2018 - LIMA METROPOLITANA**

PROMEDIOS	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – gasto promedio	S/. 1,239	S/. 1,529	S/. 1,448	S/. 1,268	S/. 1,300	S/. 1,200	S/. 1,046	S/. 807
Grupo 2 : Vestido y Calzado – gasto promedio	S/. 182	S/. 377	S/. 258	S/. 163	S/. 171	S/. 147	S/. 123	S/. 102
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – gasto promedio	S/. 472	S/. 1,177	S/. 688	S/. 416	S/. 439	S/. 367	S/. 297	S/. 203
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	S/. 185	S/. 885	S/. 265	S/. 132	S/. 142	S/. 112	S/. 93	S/. 75
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – gasto promedio	S/. 249	S/. 671	S/. 357	S/. 220	S/. 230	S/. 198	S/. 150	S/. 103
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – gasto promedio	S/. 388	S/. 1,358	S/. 689	S/. 299	S/. 340	S/. 214	S/. 143	S/. 81
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/. 483	S/. 1,427	S/. 814	S/. 403	S/. 444	S/. 319	S/. 212	S/. 137
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – gasto promedio	S/. 215	S/. 484	S/. 287	S/. 200	S/. 213	S/. 174	S/. 143	S/. 121
PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL	S/. 3,412	S/. 7,908	S/. 4,807	S/. 3,100	S/. 3,278	S/. 2,732	S/. 2,208	S/. 1,627
PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*	S/. 4,744	S/. 13,105	S/. 7,104	S/. 4,059	S/. 4,310	S/. 3,540	S/. 2,760	S/. 1,987

Fuente: APEIM (2018). Niveles Socio Económicos (NSE), julio 2018.

En general el 44.5% de la población tiene su dinero excedente en una cuenta de ahorros y el 1.1% en ahorros a plazo fijo. En los NSE A, B y C1, se observa una mayor penetración de cuentas de ahorro, alcanzando el 63.4%, 42.2% y 44.8% respectivamente; mientras que la penetración de cuentas de ahorros a plazo fijo, es de 6.3%, 1,9% y 0.8%, lo que demuestra que las personas de NSE A tienen mayor tendencia al ahorro de largo plazo, mientras que las de NSE B y C1 tienen una tendencia al corto plazo. (Ver Tabla 8).

**Tabla 8: Perfil de personas de 18 años a más según NSE 2018**



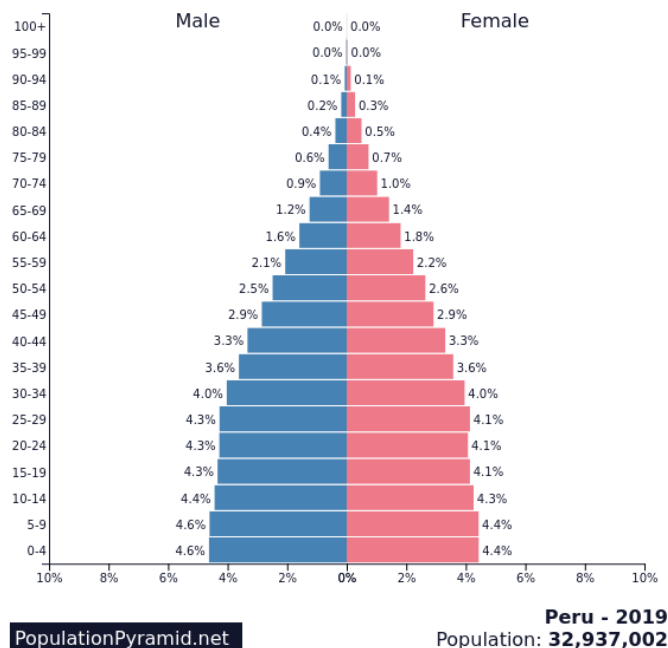
**PERFIL DE PERSONAS DE 18 AÑOS A MÁS SEGÚN NSE 2018 PERÚ**

(URBANO + RURAL)

	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Cuenta de ahorro	35.3%	79.5%	62.8%	42.6%	46.2%	36.8%	27.2%	21.6%
Cuenta de ahorro a plazo fijo	0.9%	6.1%	2.2%	1.0%	1.0%	0.9%	0.4%	0.3%
Cuenta corriente	1.6%	6.2%	3.2%	1.7%	1.7%	1.6%	1.1%	0.9%
Tarjeta de crédito	7.2%	45.7%	21.8%	9.2%	11.1%	6.0%	3.2%	0.8%
Tarjeta de débito	32.5%	76.9%	61.1%	40.1%	43.8%	34.1%	24.7%	17.7%
No tiene	61.2%	14.1%	31.1%	52.6%	48.6%	59.0%	70.0%	76.8%

Fuente: APEIM (2018). Niveles Socio Económicos (NSE), julio 2018.

Según la base de datos: PopulationPyramid (2019) la distribución según edades en el Perú concentra en su mayoría a población joven y así también se puede visualizar la proporción casi equitativa entre géneros (Ver Figura 20). Por otro lado, según el informe de estadística poblacional publicado por IPSOS 2018, la población adulta de 21 a 59 años representa el 52.1% de los peruanos.



**Figura 20: Distribución según edades en el Perú**

Fuente: PopulationPyramid (2019). Distribución según edades en el Perú [Pirámide poblacional].

#### d. Demografía empresarial en el Perú

Según la Tabla 9, en el Perú, al primer trimestre del 2019, tenemos un stock de 2'438,636 empresas y, Lima representa el 40.1% de estas.

Según la información estadística MIPYME del Ministerio de la Producción, más de 1.9 millones de MiPymes formales operan en el país, al 2017. Este segmento concentra el 99.5% del total de empresas formales en el Perú, del cual, el 0.1% medianas, 3,2% pequeñas y el 96,2% microempresas.

Las empresas también guardan excedentes en cuentas de ahorro. Según información de la Superintendencia de Banca y Seguro, respecto a las personas jurídicas, solo el 3% concentran sus depósitos en una cuenta de ahorros y el 20.5% concentran sus depósitos en una cuenta de ahorro a plazo fijo. Por otro lado, en cuanto a las personas naturales, el 26% concentran sus depósitos en una cuenta de ahorros, mientras que el 13.9% concentran sus depósitos en una cuenta de ahorro a plazo fijo. Ver Figura 21.

**Tabla 9: Stock y variación de empresas Trimestre 2016 - 2019**

**PERÚ: STOCK Y VARIACIÓN NETA DE EMPRESAS POR TRIMESTRE, 2016-19**

Concepto	2016				2017				2018				2019	Var. % I Trim. 2019/18
	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	
Stock al inicio del período	2 042 992	2 084 725	2 085 499	2 108 295	2 124 280	2 177 500	2 216 081	2 258 741	2 303 511	2 332 218	2 379 445	2 430 812	2 393 033	3,9
Altas 1/	63 658	63 940	70 390	64 849	68 746	67 976	78 754	68 416	66 067	63 748	63 721	70 547	76 764	16,2
Bajas 2/	-47 097	-47 391	-46 740	-49 588	-26 590	-39 322	-47 506	-34 718	-37 449	-27 711	-22 974	-45 052	-31 065	-17,0
Otros Ingresos y salidas 3/	25 172	-15 775	-854	724	11 064	9 927	11 412	11 072	89	11 190	10 620	-63 274	-96	-
Variación neta 4/	16 581	16 549	23 650	15 261	42 156	28 654	31 248	33 698	28 618	36 037	40 747	25 495	45 699	-
Stock al final del período	2 084 725	2 085 499	2 108 295	2 124 280	2 177 500	2 216 081	2 258 741	2 303 511	2 332 218	2 379 445	2 430 812	2 393 033	2 438 636	4,6
Tasa de altas (%) 5/	3,1	3,1	3,3	3,1	3,2	3,1	3,5	3,0	2,8	2,7	2,6	2,9	3,1	-
Tasa de bajas (%) 6/	2,3	2,3	2,2	2,3	1,2	1,8	2,1	1,5	1,6	1,2	0,9	1,9	1,3	-
Tasa neta 7/	0,8	0,8	1,1	0,7	1,9	1,3	1,4	1,5	1,2	1,5	1,7	1,1	1,9	-

1/ Comprende a las empresas que se crean o se reactivan.

2/ Número de empresas que dejan de operar por el cierre o cese definitivo de sus actividades, suspensión temporal, fallecimiento en el caso de personas naturales y fusión o escisión en el caso de personas jurídicas.

3/ Otros ingresos y salidas que comprenden cambios de organización jurídica, principalmente de persona natural sin negocio a persona natural con negocio y viceversa. El Directorio Central de Empresas y Establecimientos del Instituto Nacional de Estadística e Informática no considera a las personas naturales sin negocio.

4/ Es la diferencia entre el número de empresas creadas o reactivadas y las que se dieron de baja.

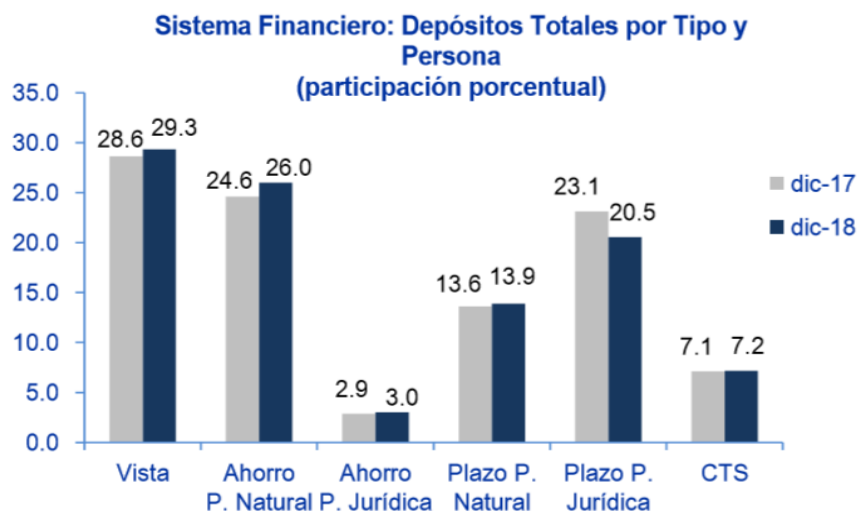
5/ Es la relación de altas de empresas con el stock al final del período.

6/ Es la relación de bajas de empresas con el stock al final del período.

7/ Es la relación de la variación neta con el stock al final del período.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Fuente: INEI (2019). Informe Técnico Demografía Empresarial en el Perú. I Trimestre 2019.



**Figura 21: Depósitos totales del sistema financiero, según tipo y persona**

Fuente: SBS (2018). Evolución del Sistema Financiero, diciembre 2018.

Según la Tabla 10, el 82.2por ciento de los depósitos del sistema financiero corresponden a Lima Metropolitana, al 31 diciembre del 2018.

**Tabla 10: Depósitos del sistema financiero por ubicación geográfica**

**Depósitos del Sistema Financiero por Ubicación Geográfica**  
(En millones de Soles)

Ubicación geográfica	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18	Particip.	Varfac. dic-
							dic-18	18 / dic-17
							%	%
Tumbes y Piura	3 045	3 508	3 891	4 266	4 347	4 487	1.6	3.2
Lambayeque, La Libertad y Ancash	6 928	7 477	8 188	8 913	9 621	10 515	3.9	9.3
Cajamarca, Amazonas y San Martín	1 848	1 977	2 282	2 634	2 776	3 199	1.2	15.2
Loreto y Ucayali	1 214	1 362	1 506	1 476	1 550	1 759	0.6	13.5
Huánuco, Pasco y Junín	2 597	2 828	3 167	3 507	3 930	4 471	1.6	13.8
Lima y Callao	158 675	165 308	194 435	192 524	212 369	224 378	82.2	5.7
Ica y Arequipa	8 234	8 198	9 035	9 884	10 689	12 553	4.6	17.4
Huancavelica, Ayacucho y Apurímac	783	956	1 181	1 446	1 533	1 670	0.6	8.9
Moquegua y Tacna	1 689	1 760	1 900	2 099	2 265	2 483	0.9	9.6
Cusco, Puno y Madre de Dios	3 573	4 010	4 523	5 125	5 529	6 359	2.3	15.0
Extranjero	1 143	1 220	741	1 253	1 375	1 036	0.4	-24.7
<b>Total Sistema Financiero*</b>	<b>189 729</b>	<b>198 606</b>	<b>230 848</b>	<b>233 128</b>	<b>255 986</b>	<b>272 909</b>	<b>100,0</b>	<b>6,6</b>

Fuente: Anexo 10 - Colocaciones, Depósitos y Personal por Oficina

\*Incluye: Banca Múltiple, Empresas Financieras, Cajas Municipales, y Cajas Rurales. Las Edpymes no se encuentran autorizadas a captar depósitos.

Fuente: SBS (2018). Evolución del Sistema Financiero, diciembre 2018.

#### e. Entorno tecnológico

El sistema financiero no es ajeno al proceso de transformación digital, por el que hoy atraviesan todas las industrias. Desde el siglo pasado, el autoservicio es ya parte de la cultura de compra en la mayoría de los rubros en el mercado. La tecnología ha acelerado y transformado la forma de vender tanto productos como servicios.

El consumidor de hoy es cada día más informado gracias a la tecnología y es así como surgen herramientas que ayudan a la toma de decisiones, como las aplicación de software, llamadas apps, de comparación de productos y servicios financieros, como es el caso de Comparabien.com; así también, las propias entidades financieras como el Scotiabank, BBVA, BCP e Interfondo, desarrollan sus propios simuladores de fondos mutuos con el fin de brindar una aproximación de la información sobre la rentabilidad de la inversión, a los inversores interesados.

Según el informe Nueve tendencias de innovación bancaria y marketing financiero en el 2019, publicado en febrero del mismo año por COBIS, empresa desarrolladora de software con sede en EE. UU., la adopción temprana o tardía de las tendencias de innovación bancaria, pueden marcar la diferencia entre un líder del sector o uno más del montón. Las nueve tendencias descritas en el informe son las siguientes:

- Atención personalizada: consolidando la información del Big Data disponible para desarrollar nuevos productos y servicios que se anticipen a sus necesidades, logrando una mejor experiencia para el consumidor, que a su vez mejorará la seguridad y eficiencia. Esto permitirá pasar de un modelo de atención tradicional a una comunicación con el cliente mediante canales basados en Inteligencia Artificial, como los *roboadvisors* y *chatbots*, con el objetivo de dar un valor agregado a la experiencia del cliente, tales como: alertas basadas en pagos, gastos u otras operaciones.
- Sucursales inteligentes: utilizando tecnología para brindar un servicio completo en cualquier momento para lograr incentivar las ventas y lograr que la experiencia del cliente sea significativa. Nuevos formatos enfocados en el autoservicio: cajeros interactivos con un asesor remoto, espacio para videoconferencias, robots de bienvenida, pantallas digitales interactivas, entre otros.
- *Chatbots*: los dispositivos almacenan cada vez más información sobre las personas, cada vez que un usuario realiza una actividad en su celular, Tablet o computadoras, se da a un dato: desde información de ubicación hasta preferencias y conductas de comprar. Los asistentes virtuales son una herramienta para ejecutar en segundos cualquier tipo de actividad, tan solo con una orden.
- Ciberseguridad: conforme los piratas informáticos son más especializados y sofisticados, las medidas de seguridad son más fuertes. La implementación de seguridad tecnológica como la verificación de firmas, identificación biométrica a través de reconocimiento facial y/o de voz, y el desarrollo de modelos de prevención de riesgos, permiten minimizar el impacto de los ataques cibernéticos.
- *Blockchain*: su implementación genera nuevos retos a las empresas del sector financiero tales como: escalabilidad (capacidad de aumentar las transacciones por segundo, manteniendo la seguridad), privacidad (necesidad de establecer canales

privados entre actores), sostenibilidad (necesidad de pasar de un modelo de financiación a través del cual se generan tokens para proporcionar flujo inicial de dinero, hacia un modelo donde las empresas reciban un flujo constante de dinero en el tiempo para ser más sostenibles), regulación (reglas implícitas o explícitas de un sistema *blockchain*, tales como leyes, procesos, códigos o responsabilidades) y interoperabilidad (capacidad de las diferentes plataformas *blockchain* para comunicarse entre sí y con las infraestructuras del sistema financiero tradicional).

- Marketing Contextual y publicidad nativa: permite brindar información oportuna, en el momento preciso y a los usuarios correctos. El marketing contextual permite construir relaciones con los clientes, se enfoca en conocer a su audiencia. Mientras que la publicidad nativa consiste en un anuncio promocional de un producto o servicio que se integra como contenido a la línea editorial de un sitio, incluye mensajes promocionados en Facebook y Twitter.
- *Marketing* de contenidos: debe usarse para conectar audiencias no solo como clientes sino con una visión humana. Los videos, los e-books, y *whitepapers* se usan para conversiones generando clientes potenciales. Y el e-mail marketing ayuda a convertir prospectos en venta.
- *Marketing* omnicanal: permite realizar comunicación de la web, blog, redes sociales, consistente y customizada para cada segmento o usuario individual.
- *Social Listening*: con el fin de profundizar en la comprensión de quiénes son la comunidad que se ha formado en la red y dónde están. Monitorea los comentarios hacia a la propia marca y los competidores.

#### f. Entorno Legal

El funcionamiento legal al que una administradora de fondos mutuos en el Perú debe enfrentarse durante su ejecución, está plasmado en las siguientes normativas:

- Ley del Mercado de Valores: Decreto Legislativo N° 861 y sus modificatorias posteriores.

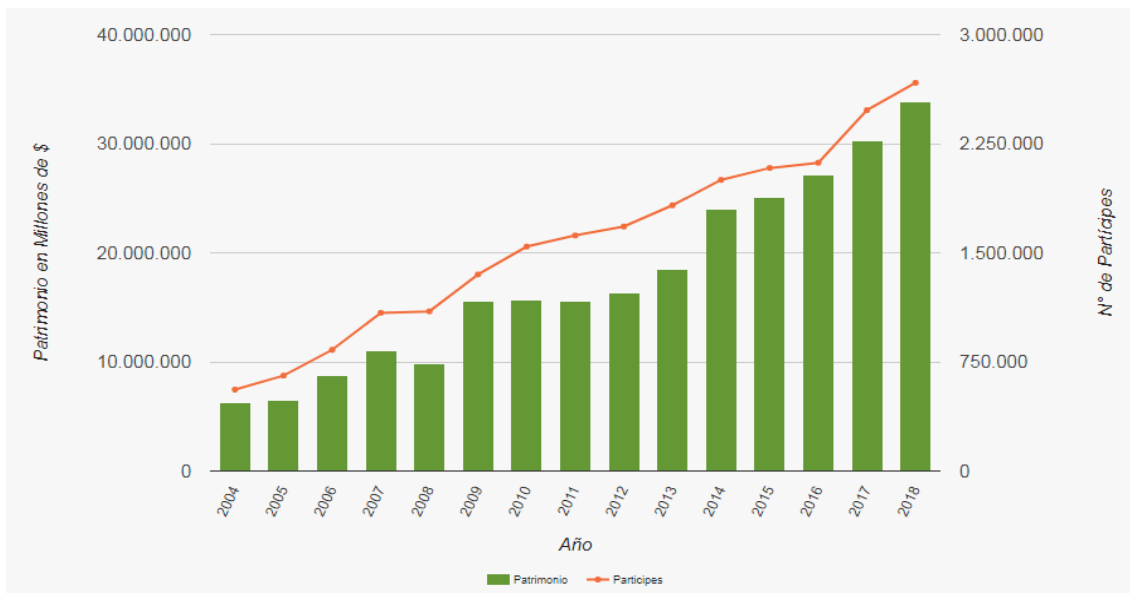


- Reglamento de Fondos Mutuos de Inversión en Valores y sus Sociedades Administradoras: Resolución CONASEV N° 068-2010-EF/94.01.1
- Normas Contables Aplicables a los Fondos Mutuos de Inversión en Valores: Resolución CONASEV N° 628-1997-EF/94.10
- Otras disposiciones de carácter general que dicte la SMV.

### 2.3.9 Desarrollo de los fondos mutuos en otras economías cercanas

Como se mencionó en párrafos anteriores, a mayo del 2019, existen 167 fondos mutuos operativos en el Perú, con un patrimonio total administrado de S/29,676 millones de soles (US\$ 8 859 millones de dólares, aproximadamente) y 432,173 partícipes, mientras que, en Chile, la evolución de los fondos mutuos y número de partícipes se ha ido incrementando años tras año.

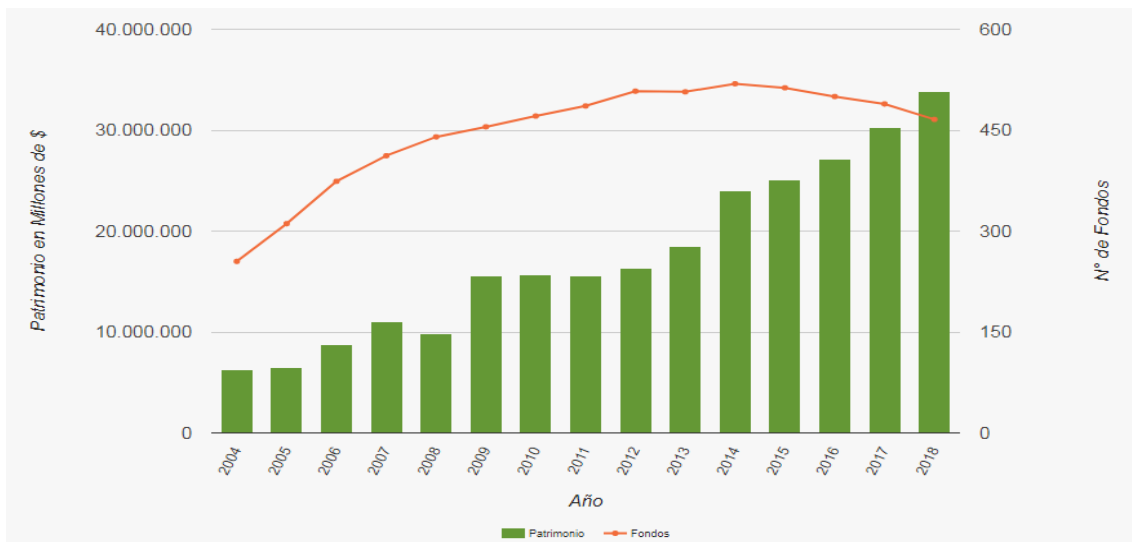
La Comisión para el Mercado Financiero de Chile (CMF Chile), afirma que los chilenos administran un patrimonio de 33´875,724 de pesos, lo que equivale aproximadamente a los US\$ 59,000 millones de dólares, correspondientes a 2´649,520 partícipes (ver Figura 22).



**Figura 22: Evolución del número de partícipes y del patrimonio administrado por la industria de fondos mutuos, Chile.**

Fuente: Comisión para el Mercado Financiero (CMF) (2019). Estadísticas.

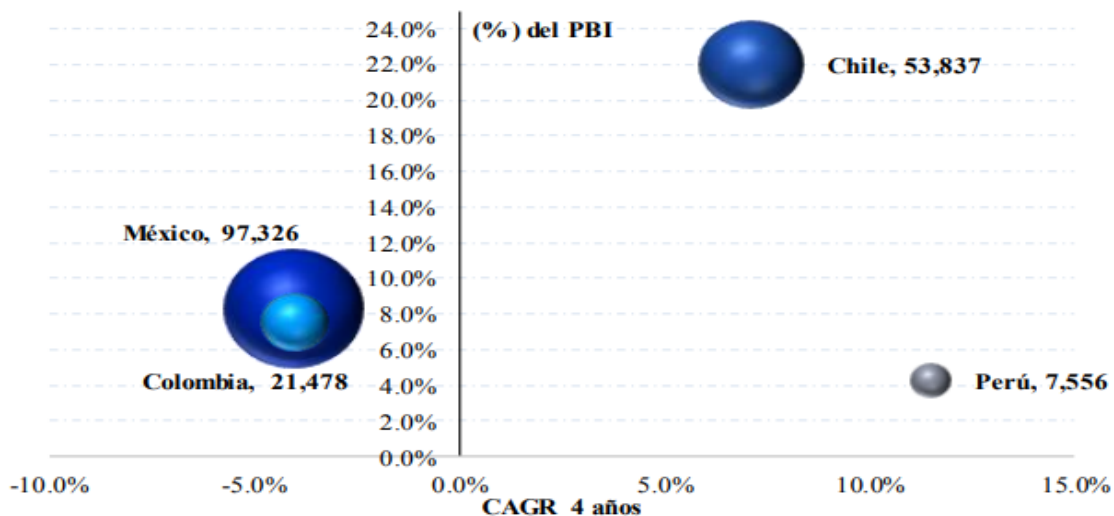
También se observa que, para el año 2018, el mercado chileno cuenta con 466 fondos mutuos (ver Figura 23), mientras que en el Perú solo existen 167 fondos mutuos en toda la industria.



**Figura 23: Evolución del número de fondos y del patrimonio administrado por la industria de fondos mutuos, Chile**

Fuente: Comisión para el Mercado Financiero (CMF) (2019).

En la Figura 24, se puede apreciar el poco desarrollo de este tipo de productos financieros en el Perú, en comparación con Chile, México, y Colombia.



**Figura 24: Penetración de los fondos mutuos por patrimonio administrado, en US\$ millones**

Fuente: FMP (junio, 2018). Análisis del Sistema de Fondos Mutuos Peruano.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Ámbito del trabajo de titulación**

El ámbito del trabajo de titulación comprende la empresa Promoinvest SAF S.A.A., empresa dedicada a la administración de fondos mutuos de inversión en valores, cuenta con una sola oficina ubicada en el distrito de Santiago de Surco, en la ciudad de Lima.

#### **3.2 Materiales**

##### **a. Documentos de la empresa**

- Manual de funciones y organigrama
- Manual de procedimientos de venta y operaciones.
- Reglamentos y política interna de la empresa
- Relación y datos de los empleados y trabajadores de la empresa
- Contrato de administración de los fondos mutuos de la empresa
- Prospecto Simplificado de los fondos mutuos de la empresa
- Reglamento de Participación de los fondos mutuos de la empresa
- Registro físico o virtual de los partícipes de la empresa
- Registros físicos o virtuales de los formularios, contratos, suscripciones, rescates, formularios.
- Otros

#### **3.3 Tipo de investigación**

El presente trabajo de titulación es de tipo no experimental, transeccional y descriptivo. Según Hernández, Fernández y Batista (2014), la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular intencionalmente las variables independientes para controlar su efecto en otras variables, es decir, se observan los fenómenos tal y como están ocurriendo en su contexto

natural, para luego ser analizados. Respecto a la investigación transeccional o transversal, se recogen datos en un determinado momento, un único tiempo, el objetivo es explicar las variables y analizar su influencia e interrelación en un tiempo determinado. En cuanto a la investigación descriptiva, se ubica al grupo en estudio en una o más variables tales según sus características, categorías, situaciones, modalidades, entre otros, para luego ser descritos.

### **3.4 Procedencia y técnicas de captación de información de la investigación**

El trabajo de titulación se realizó utilizando data secundaria, es decir aquella data que se encuentra ya disponible y que fue investigada con otros fines, pero que nutre la presente investigación. Se recurrió a fuentes confiables y actualizadas, en su mayoría públicas y gratuitas, las cuales son mencionadas a lo largo de toda la investigación.

También, se realizó levantamiento de información primaria a través de rondas de entrevistas no estructuradas al personal de la empresa para conocer sus áreas, productos y servicios; asimismo sus actividades y procesos. El alcance de la investigación abarcó las áreas de administración y operaciones de la empresa, incluyó principalmente los procesos de ventas, operaciones e inversiones y servicios post venta.

### **3.5 Métodos**

A continuación, en la Tabla 11, se muestra esquemáticamente la secuencia de actividades que se siguió para desarrollar el presente trabajo de titulación.

En la Tabla 12, se muestra un cuadro resumen de los aspectos generales y herramientas de análisis considerados para desarrollar el presente trabajo de titulación.

Para el desarrollo de los aspectos generales y las herramientas de análisis, fue necesaria la revisión de la documentación interna de la empresa y la información encontrada en páginas web de instituciones relacionadas a la industria de fondos mutuos, tales como: Superintendencia del Mercado de Valores, Asociación de Sociedades Administradoras de Fondos Mutuos, Banco Central de Reserva, la Bolsa de Valores de Lima y otras.

**Tabla 11: Flujo de actividades para la ejecución del trabajo de titulación.**

**1. Reunión con el Gerente General**

**2. Entrevista y toma de datos**

- Entrevista no estructurada al personal de la empresa.
- Recolección de información respecto a las principales áreas, procesos y actividades que realiza la empresa.
- Recolección de información de entrada para el análisis de condiciones iniciales.

**3. Revisión de la documentación**

- Revisión del organigrama y manual de funciones.
- Revisión de manual de procedimientos de ventas y operaciones.
- Revisión de documentación de los fondos mutuos

**4. Diagnóstico de la empresa**

- Análisis de los aspectos generales de Promoinvest
- Análisis de la Cadena de Valor, según Porter.
- Análisis de las Cinco fuerzas de Porter.
- Análisis de la Matriz de Crecimiento y Participación.
- Análisis FODA, Matriz EFE y Matriz EFI.
- Análisis del *Marketing Mix*.

**5. Elaboración de la propuesta de marketing**

- Elaboración de la Propuesta de Plan de *Marketing Mix*.
- Elaboración del Presupuesto de la Propuesta del Plan de *Marketing Mix*.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 12: Aspectos generales y herramientas utilizadas para el trabajo de titulación**

<b>Concepto</b>		<b>Fuente de referencia</b>
<b>Aspectos generales</b>	Tipo de empresa	Elaboración propia basada en documentación de la institución.
	Ubicación geográfica	Elaboración propia basada en documentación de la institución.
	N° de locales	Elaboración propia basada en documentación de la institución.
	N° de fondos mutuos operativos	Elaboración propia basada en documentación de la institución.
	N° de trabajadores	Elaboración propia basada en documentación de la institución.
<b>Herramientas de análisis</b>	Análisis de la Cadena de Valor	Porter, 2013
	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	Porter, 2013
	Análisis de la matriz de crecimiento y participación ( <i>The Boston Consulting Group</i> )	Kotler, 1996
	Análisis FODA	David, 2003
	Análisis de las 4P's <i>Marketing mix</i>	Kotler, 1996
<b>Propuesta de Marketing</b>	Plan de <i>Marketing mix</i>	Kotler, 1996

Fuente: Elaboración propia

### 3.5.1 Aspectos generales

Se describieron los aspectos generales de la empresa, tales como: tipo de empresa, ubicación, número de locales, número de fondos operativos, número de trabajadores, entre otros.

### **3.5.2 Herramientas de análisis**

#### **a. Cadena de valor**

Se realizó el análisis de la cadena de valor mediante el cual se identificó y describió las actividades primarias y de apoyo de la empresa, considerando que el producto es un intangible.

#### **b. Cinco fuerzas competitivas de Porter**

Se realizó el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter para la empresa, con el objetivo de identificar y analizar el nivel de amenaza de entrada de nuevos competidores, el nivel de rivalidad entre competidores existentes, el nivel de poder de negociación de los compradores, el nivel de poder de negociación de los proveedores y el nivel de amenaza de productos sustitutos.

#### **c. Análisis de la Matriz de crecimiento y participación**

Se identificó y analizó la información para elaborar la matriz de crecimiento y participación de mercado para los fondos mutuos que administra Promoinvest. Para ello fue necesaria la revisión de los registros de ventas (patrimonio de los fondos) de la empresa y de los competidores líderes de la industria de fondos mutuos.

#### **d. Análisis y elaboración de la Matriz FODA**

Para elaborar la matriz FODA de la empresa, se identificaron y analizaron las oportunidades y amenazas existentes en la industria; así como las fortalezas y debilidades de la empresa.

Para identificar los factores externos positivos o las oportunidades se analizaron variables como tendencias del mercado, preferencias y conductas de nuevos clientes, aspectos económicos, tecnológicos, sociales, legales o políticos que podrían influir en la industria. Respecto a los factores externos negativos o las amenazas se consideraron variables como el comportamiento de la competencia, aspectos económicos, sociales, políticos, legales que puedan perjudicar o sean una amenaza para el crecimiento de la empresa.

Para analizar los factores internos positivos o fortalezas de la empresa se identificaron todas las ventajas, capacidades y recursos que tiene la empresa respecto a la competencia. Respecto a los factores internos negativos o debilidades se evaluó los puntos que carece la empresa.

Después de ello, se agruparon los factores internos y externos para obtener la matriz FODA.

#### i. Matriz EFE

Para la elaboración de la matriz EFE, se realizó un diagnóstico para identificar y evaluar los factores externos críticos de éxito que pueden influir en el crecimiento y expansión de la empresa, de esta manera se logrará formular estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y minimizar amenazas que la empresa podría enfrentar. La identificación de los factores críticos externos proviene del análisis de la matriz FODA, para su evaluación se asignaron valores a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la empresa.

#### ii. Matriz EFI

Para la elaboración de la matriz EFI, se realizó un análisis interno de la empresa, identificando y evaluando los factores internos críticos del éxito tales como las fortalezas y debilidades de esta. Este análisis permitirá formular estrategias que sean capaces de resolver, optimizar y fortalecer los procesos internos de la empresa. De igual manera que en la matriz EFE, los factores críticos internos se obtuvieron del análisis de la matriz FODA, para su evaluación se asignó valores a cada uno de acuerdo al grado de incidencia en el éxito de la empresa.

### e. Análisis del *Marketing Mix*

#### i. Producto

Para el análisis *mix* producto se identificaron y analizaron fondos mutuos que ofrece la empresa definidos según su clasificación, sus atributos y beneficios.



## ii. Precio

Para el análisis *mix* precio se analizó la comisión por administración que cobra la empresa por la gestión de los fondos que ofrece.

## iii. Plaza o Distribución

Para el análisis *mix* plaza se identificaron y analizaron los tipos de canales que utiliza la empresa para ofrecer sus productos.

## iv. Promoción

Para la variable *mix* promoción se analizaron todas las actividades que realiza la empresa para dar a conocer su producto y aumentar sus ventas, tal como el tipo de publicidad, relaciones públicas, entre otros.

### **3.5.3 Propuesta de Marketing**

#### **a. Plan de *marketing mix***

Luego de conocer los aspectos generales y analizar la situación actual de la empresa Promoinvest utilizando herramientas de análisis, utilizando herramientas de *marketing*, se elaboró una propuesta de plan de *marketing mix* para la considerando las 4p's (producto, precio, plaza y promoción).

#### **b. Presupuesto y evaluación financiera de la implementación de la propuesta**

Para concretar con criterios técnicos la decisión de invertir en la propuesta del plan de *marketing mix* para la empresa Promoinvest, se aplicó el método Valor Actual Neto bajo el modelo de Montecarlo, el cual permitió simular los resultados para el VAN del proyecto, a través de la asignación aleatoria de un valor a cada variable pertinente del flujo de caja (Sapag, N., 2007).

Es preciso mencionar que dada la limitación de la información recolectada y las decisiones que se tomaron en función a los resultados del trabajo, se realizó un análisis de riesgo para reducir la incertidumbre al modelo, debido a que esto mejoraría las estimaciones presentadas, por ello se utilizó el *software @Risk*, que permitió a través del método de simulación de Monte Carlo generar una gama de escenarios a partir de los valores esperados de los ingresos, a fin de precisar el Valor Actual Neto (VAN) de la inversión al implementar la propuesta del plan de marketing mix determinando si es rentable.

Para el modelamiento de los datos se consideró la aplicación en tres tipos de distribución de probabilidad de datos: distribución normal, distribución uniforme y distribución *Weibull*.

- Distribución uniforme

Da un valor con parámetros mínimo y máximo. Se usa cuando dentro de un rango conocido todos los valores tienen la misma ocurrencia (Sapag N., 2007). Usada cuando existe poca información disponible con respecto a la variable aleatoria, o cuando cada valor de la variable tiene una misma probabilidad de ocurrencia. Para el presente trabajo cada valor se presenta en 1/8 de las observaciones (Período de evaluación 2011 al 2018).

- Distribución normal

Da un valor con una media “u” y una desviación estándar. Permite analizar valores de resultados de prueba (Sapag N., 2007).

- Distribución *Weibull*

Se conoce como distribución de 3 parámetros, se describe según los parámetros de forma, escala y valor umbral. Es una distribución versátil que se puede utilizar para modelar una amplia gama de aplicaciones en ingeniería, investigación médica, control de calidad, finanzas y climatología. Es una herramienta para la modelación de procesos que involucren riesgo.

## **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En este capítulo se presenta los principales hallazgos de la investigación realizada, se considera que la empresa corre el riesgo de perder posición en el futuro debido a los resultados que se presentan aquí, esto es respecto a la gestión de la empresa y a la debilidad de no contar con las estrategias de marketing adecuadas para superar las amenazas que implican no aplicar una de las herramientas del *marketing* que es el *marketing mix*.

### **4.1 Aspectos generales**

#### **4.1.1 La empresa**

Promoinvest SAF S.A.A. es una sociedad anónima abierta, constituida por Escritura Pública el 16 de julio de 1970 y se encuentra inscrita a fojas 379 del Tomo 408 del Libro de Sociedades del Registro de Personas Jurídicas de Lima.

En la actualidad, el objetivo de la empresa es administrar uno o más fondos mutuos de inversión en valores, así como también administrar uno o más fondos de inversión, según conformidad con la Ley del Mercado de Valores, Decreto Legislativo No. 861 y su duración indefinida.

##### **a. Misión**

Mayorga y Araujo (2014) indican que la misión, define la actividad que realiza la empresa, especifica las limitaciones del negocio y es útil para mantener el posicionamiento interno y externo de la firma. La misión actual de la empresa es:

- *“Aportar bienestar económico a nuestros clientes a través de una eficiente administración de sus fondos mutuos, siempre concentrándonos en la rentabilidad de su inversión y brindándole información en todo momento”.*

Considerando el concepto de misión descrita anteriormente, la empresa define su misión sin mencionar ni incluir a los clientes internos y accionistas, por lo que se propone lo siguiente:

Misión propuesta:

- *“Administrar eficientemente los fondos mutuos para alcanzar la mayor rentabilidad de la industria y lograr el bienestar económico para nuestros clientes, empleados, accionistas. Asimismo, contribuir al desarrollo de la industria, brindar la asesoría e información relevante y oportuna con los estándares más altos de principios y valores que nos caracteriza”.*

b. Visión

Kotler y Armstrong (2013) indican que la visión, es una declaración corporativa donde se define de manera concreta la meta futura que la empresa desea alcanzar, dicha meta debe ser realmente alcanzable a través del tiempo y se debe trabajar hasta conseguirla (Sainz de Vicuña, 2012).

La visión actual de la empresa es:

- *“Deseamos mantener nuestra posición de ser la sociedad administradora de fondos que, año a año, ha logrado consistentemente la mayor rentabilidad para sus partícipes, en el Perú. Para ellos aspiramos a continuar trabajando en un ambiente exento de conflicto de interés, en el que podemos desarrollar nuestra labor de administración con absoluta integridad”.*

Se considera que la visión descrita anteriormente es poco definida, cuya frase es muy larga para ser recordada, por lo cual se recomienda lo siguiente:

Misión propuesta:

- *“Ser la mejor administradora de fondos mutuos especializada al alcance de todos los inversionistas del país”.*

### c. Organización de la empresa

Al 31 de diciembre del 2018, el capital social inscrito en los Registros Públicos asciende a S/4'000,000.00 soles, representado por igual número de acciones, 4'000,000 acciones comunes, cuyo valor nominal es S/. 1.00 sol, cada una las cuales están íntegramente suscritas y pagadas.

El Directorio de la empresa está conformado por un presidente, un vicepresidente y tres directores. Respecto a los ejecutivos y empleados de la empresa, actualmente existen nueve ejecutivos en condición permanente y tres empleados en condición permanente.

Respecto a los partícipes, la empresa posee más de 600 partícipes, quienes que no están sujetos a montos mínimos de inversión, ni tampoco a plazos mínimos de permanencia.

Promoinvest cuenta con la autorización y supervisión de la Superintendencia del Mercado de Valores en el Perú. En la actualidad, administra dos fondos mutuos en etapa operativa: Promoinvest Fondo Selectivo FMIV y Promoinvest Fondo Incasol FMIV, cuyas carteras de inversión están conformadas por acciones de las empresas más líquidas y sólidas que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima. Si bien las operaciones financieras y de inversión son gestionadas por Promoinvest, su ejecución depende únicamente de un banco custodio, que en su caso es el Banco de Crédito. Asimismo, las acciones se registran en el Registro Central de Valores y Liquidaciones en el Perú o llamado también CAVALI.

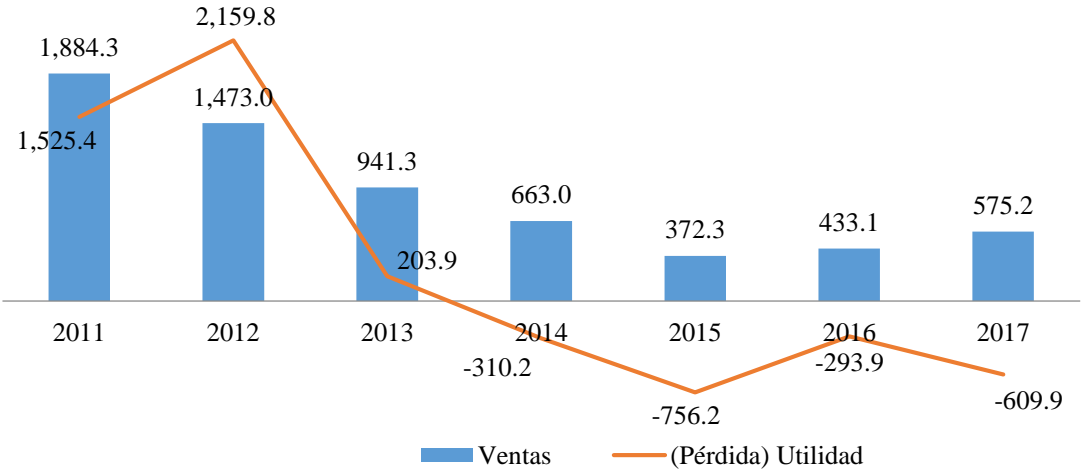
## **4.1.2 Situación actual financiera de la empresa Promoinvest**

### 4.1.2.1 Ingresos por ventas

Los niveles de ingresos por ventas de la empresa han experimentado una tendencia volátil durante el período 2013 – 2017. Los primeros años del período los ingresos por ventas cayeron de S/ 941.3 mil soles en el 2013 a S/ 372.3 mil soles en el 2015. Sin embargo, en el 2016 los ingresos por ventas se recuperaron, aumentado a S/ 433.1 mil soles y en el 2017 continuaron su crecimiento a S/ 575.8 mil soles. Ver Figura 25.

Respecto a las utilidades, en el 2011 las utilidades ascendieron a más de S/ 1.5 millones, en el 2012 las utilidades ascendieron a más de S/ 2 millones de soles; sin embargo, en el 2013 las utilidades cayeron a S/ 203.9 mil soles y a partir del año 2014 la empresa obtuvo solo pérdida. Ver figura 25.

La variación promedio del ingreso por ventas fue de -13.85 por ciento mientras que las utilidades tuvieron una variación promedio de 70.34 por ciento. Los resultados comerciales afectaron directamente los resultados financieros de la empresa, por lo que no se generaron utilidades durante los últimos cuatro años del período.



**Figura 25: Ingresos por ventas versus utilidades de la empresa Promoinvest, en miles de soles**

Fuente: Promoinvest SAF S.A.A. (2017). Memoria Anual publicada en SMV

4.1.2.2 Gastos operacionales

Los gastos operaciones de la empresa incluyen gastos de administración y gastos de ventas.

a. Gastos de Administración

Los gastos de administración comprenden: provisiones del ejercicio, gastos de personal, tributos, servicios de terceros y cargas diversas de gestión (Ver Tabla 13).

**Tabla 13. Gastos de administración, 2011 - 2017, en soles**

<b>Gastos de administración</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Provisiones del ejercicio	36,037	52,751	59,095	55,775	48,993	46,224	43,528
Gastos del personal	600,923	644,977	705,393	627,623	489,660	355,689	359,865
Deterioro inversión en subsidiaria	-	-	-	-	338,852	-	-
Tributos	9,218	9,486	7,084	18,022	17,012	13,894	13,975
Servicios de terceros	114,627	132,549	212,896	173,878	128,971	121,879	119,238
Cargas de diversas gestión	58,294	90,512	66,213	48,213	37,911	31,512	60,318
<b>Total</b>	<b>819,099</b>	<b>930,275</b>	<b>1,050,681</b>	<b>923,511</b>	<b>1,061,399</b>	<b>569,198</b>	<b>596,924</b>

Fuente: Promoinvest SAF S.A.A. (2017). Información Financiera Anual publicada en SMV

- Gastos de personal: Respecto a los gastos de personal, incluyen las remuneraciones al personal, los directores y funcionarios de la gerencia (ver Tabla 14). En el año 2011, el gasto fue de S/ 265,155 soles, representando el 44 por ciento del gasto de personal. En el 2012, continuó el incremento a S/. 319,588 soles, 49.6 por ciento del gasto a personal. En el 2013, los gastos subieron a S/. 479,360 soles, equivalente al 67.9 por ciento del gasto de personal. Sin embargo, en el 2014, las remuneraciones disminuyeron a S/. 453,600 soles y representaron el 72 por ciento del gasto de personal. En el 2015 las remuneraciones recibidas por los directores y funcionarios clave de la gerencia disminuyeron a S/. 364,267 soles, en el 2016 continuó disminuyendo a S/. 260,353 soles y finalmente, en el 2017 el gasto a los directores y funcionarios disminuyó a S/. 197.3 mil soles.

**Tabla 14. Gastos de personal, directores y funcionarios, período 2011 - 2017**

<b>Gastos de administración</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Gastos del personal							
Directores y funcionarios	265,155	319,588	479,360	453,600	364,267	260,353	197,268

Fuente: Promoinvest SAF S.A.A. (2017). Elaboración propia con información de la Memoria Anual 2017.

- Servicios de terceros: estos incluyen principalmente el mantenimiento del local, que en el 2011 no hubo registro, en el 2012 fue de S/31,247 soles mismo que aumentó a

S/56,667 soles en el año 2013, y alcanzó al 2017 el monto de S/41,334 soles (Ver Tabla 15).

**Tabla 15. Servicio de terceros, período 2011 – 2017, en soles**

<b>Gastos de administración</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Servicios de terceros							
Mantenimiento de Local	-	31,247	56,667	37,999	39,825	43,247	41,334
Mantenimiento de vehículo	-	-	-	-	-	-	12,666
Provisiones del ejercicio	-	-	-	-	-	46,224	43,413

Fuente: Promoinvest SAF S.A.A. (2017). Elaboración propia con información de la Memoria Anual 2017.

a. Gastos de ventas

Dentro de los gastos de venta se encuentran los servicios de terceros, estos incluyen los gastos por administración de clientes.

En el 2012, los gastos por administración de clientes fueron de S/. 42,170 soles, disminuyeron en el 2013 a S/. 33,595 soles. En el 2014 dicho monto bajó a S/. 20,135 (Ver Tabla 16).

**Tabla 16. Gastos de ventas, período 2011 – 2017, en soles**

<b>Gastos de ventas</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Provisiones del ejercicio	-	7,806	13,357	13,356	13,381	13,381	13,381
Impuesto a la renta asumido	-	6,897	3,339	157	176	-	-
Gasto de personal	287,808	398,658	344,153	255,689	180,721	197,214	163,988
Cargas diversas de gestión	62,271	87,862	37,765	22,448	20,811	14,733	17,778
Servicios de terceros	320,868	227,991	106,846	71,715	50,454	62,698	130,123
<b>Total</b>	<b>670,947</b>	<b>729,214</b>	<b>505,460</b>	<b>363,365</b>	<b>265,543</b>	<b>288,026</b>	<b>325,270</b>

Fuente: Promoinvest SAF S.A.A. (2017). Elaboración propia con información de la Memoria Anual 2017.



Los servicios de terceros también incluyen los gastos de publicidad, en el 2011, el gasto en publicidad continuó reduciéndose a S/. 113,937 soles, al siguiente año se redujo a S/. 33,593 soles, en el 2013 disminuyó hasta S/. 10,631 soles, y en el último año, la empresa decidió no gastar en publicidad (Ver Tabla 17).

**Tabla 17. Gastos en Servicios de terceros de la empresa Promoinvest, período 2011 – 2017**

<b>Gastos de ventas</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Servicios de terceros							
Publicidad	113,937	33,593	10,631	-	-	-	-

Fuente: Promoinvest SAF S.A.A. (2017). Elaboración propia con información de la Memoria Anual 2017.

#### 4.1.2.3 Pérdida o Utilidad del año

En el 2010, empresa ha tenido como resultado respecto al año anterior una utilidad negativa. En el 2011, la utilidad de la empresa fue de S/1'471,157 soles, ascendiendo en el 2012 a S/2'159,836 soles; sin embargo, a partir del 2013, la utilidad de la empresa empezó a disminuir y a ser negativa, por lo que, en el 2017, la utilidad llegó a S/ - 609,913 soles. Cabe mencionar que las utilidades en los 2011 y 2012 fueron altas debido a que en esos años se repartieron dividendos. (Ver Tabla 18).

**Tabla 18. Utilidad o pérdida Anual de la empresa, 2011 – 2017, en soles**

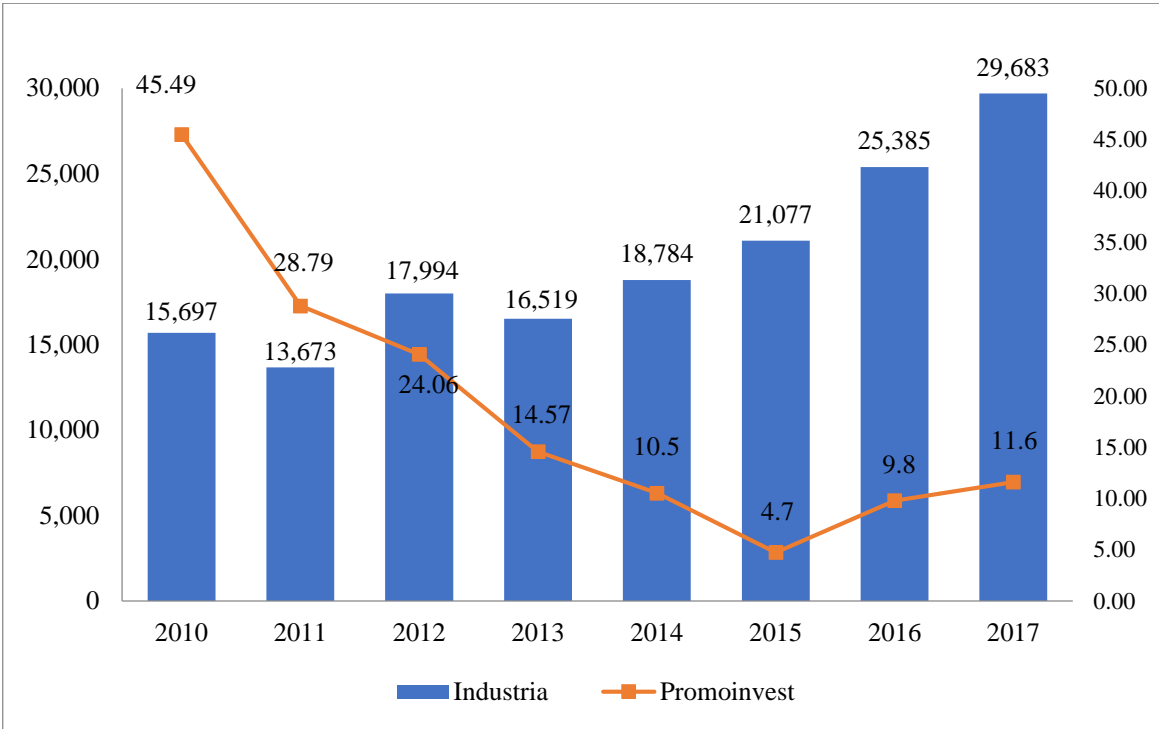
	<b>2,011</b>	<b>2,012</b>	<b>2,013</b>	<b>2,014</b>	<b>2,015</b>	<b>2,016</b>	<b>2,017</b>
<b>Utilidad (Pérdida) del ejercicio</b>	1,471,157	2,159,836	203,915	-310,181	-756,246	-293,942	-609,913

Fuente: Promoinvest SAF S.A.A. (2017). Elaboración propia con información de la Memoria Anual 2017.

#### 4.1.3 Evolución del patrimonio administrado de Promoinvest en relación a la industria de fondos mutuos

La industria de fondos mutuos ha experimentado un constante crecimiento en los últimos años, su patrimonio aumentó de 16,519 millones de soles en el 2013 a 29,683 millones de soles en el 2017. Sin embargo, la empresa Promoinvest no ha tenido el mismo comportamiento, en el año

2013 su patrimonio administrado fue de 10.5 millones de soles, aumentó a 14.6 millones de soles en el 2014, luego cayó a 4.7 millones de soles en el 2015, se recuperó en el 2016 creciendo a 9.8 millones de soles y mantiene su crecimiento en el 2017 teniendo 11.6 millones de soles de patrimonio administrado. Mientras que la variación promedio de la industria fue de 10.54 por ciento mientras que la empresa Promoinvest tuvo una variación de -7.19 por ciento. Ver Figura 26.



**Figura 26: Patrimonio administrado de la industria versus Promoinvest, en millones de soles**

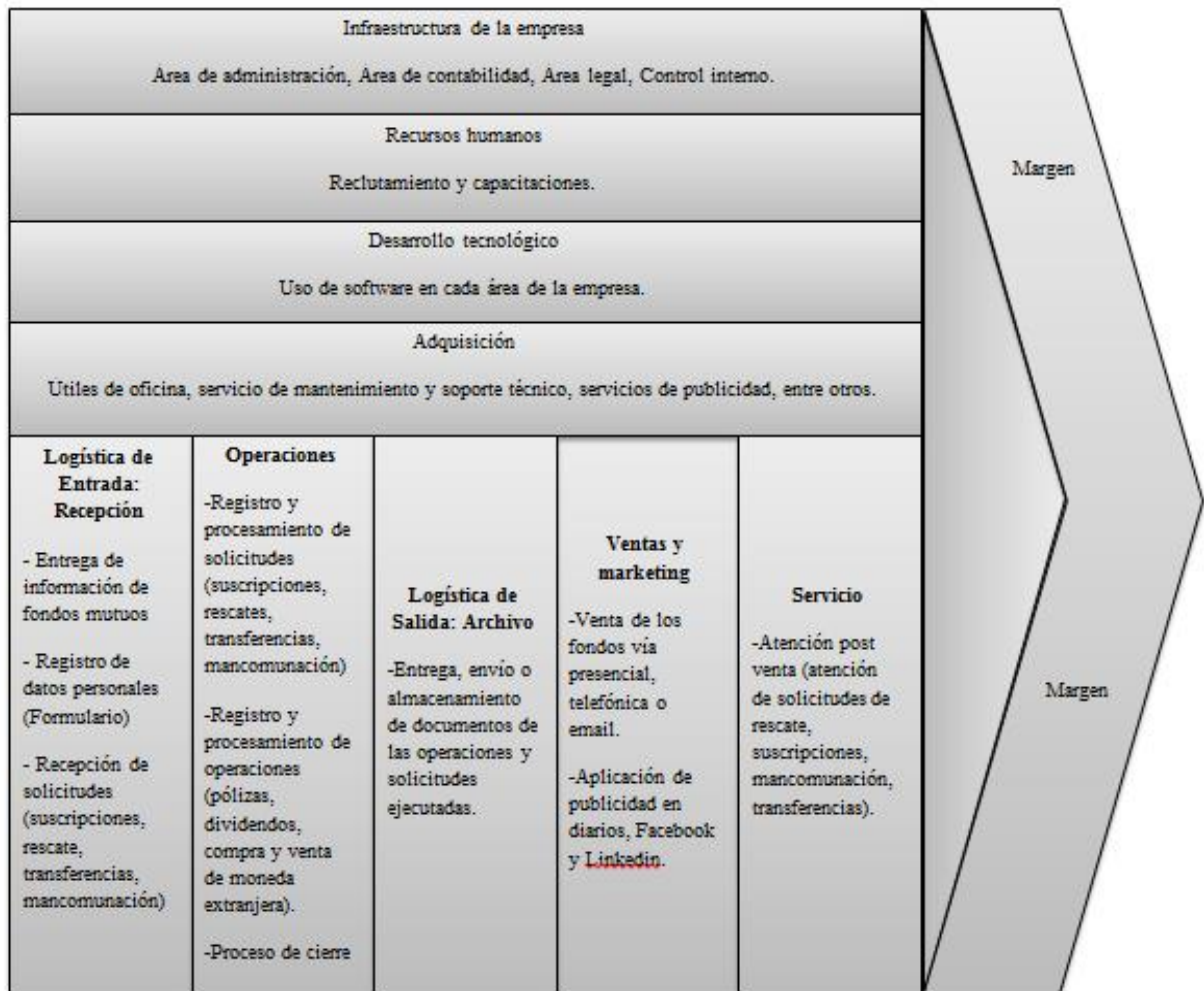
Fuente: Superintendencia de Mercado de Valores (2017).

Respecto a partícipes, la empresa posee más de 600 partícipes, quienes que no están sujetos a montos mínimos de inversión, ni tampoco a plazos mínimos de permanencia. Actualmente, es una de las administradoras más bajas en participación de mercado, teniendo solo el 0.03% del patrimonio administrado y el 0.16% de partícipes en la industria de fondos mutuos.

## 4.2 Hallazgos según las herramientas de análisis

### 4.2.1 Análisis de la Cadena de Valor

En el análisis de la cadena de valor, se identificaron las áreas claves para la empresa, así como las actividades primarias y de apoyo en la empresa. Se detalla, en especial, las actividades de los procesos de ventas, operaciones y post venta. Ver Figura 27.



**Figura 27: Cadena de Valor de la empresa Promoinvest**

Fuente: Promoinvest SAF S.A.A. (2017). Información de la empresa Promoinvest SAF S.A.A.

#### a. Actividades Primarias

Las actividades primarias son aquellas que ayudan a la realización de los objetivos y metas de la empresa. Es el motor principal por la que la empresa permanece en el mercado.

##### - Logística de entrada: Recepción

Esta actividad implica la atención del ejecutivo de venta al cliente potencial o prospecto, puede ser presencial, vía telefónica o vía email; dependiendo del tipo de comunicación que realiza el cliente para tener información sobre los fondos mutuos de la empresa.

##### - Operaciones

En la actualidad, existen dos personas en el área responsables de la gestión de los fondos. Se encargan del proceso de cierre diario de los fondos, incluye las actividades de: valorización de acciones, registro y ejecución de solicitudes (suscripción, rescate y/o transferencia) de los partícipes. Compra y/o venta de pólizas de acciones. Registro de dividendos o entrega de derechos. Operaciones de compra y venta de tipo de cambio. Envío de información al ente regulador, entre otros.

##### - Logística de salida: Archivos

En esta actividad, se coordina la entrega, envío o almacenamiento de los documentos de las operaciones y solicitudes ejecutadas.

##### - Ventas

En la actualidad, solo existen tres ejecutivas de ventas internas y una ejecutiva externa. Las ejecutivas se encargan de atender las solicitudes (suscripción, rescates y transferencia de cuotas) de los partícipes. Es responsable de tener ordenado y actualizado el file de cada partícipe. Mientras dos de las ejecutivas realizan otras actividades administrativas, la tercera ejecutiva solo se dedica exclusivamente a la venta de los fondos, sin embargo, es preciso resaltar que esta

ejecutiva aplica una baja estrategia de venta para captar nuevos partícipes, los interesados en invertir en algún fondo llaman o visitan la oficina para obtener información.

- Servicio: Post venta

Las actividades de post venta que se realizan en este último eslabón de la cadena de valor también están a cargo de las ejecutivas de ventas, el servicio post venta consiste en la recepción de solicitudes (suscripciones, rescates, transferencias y mancomunados) de los partícipes, recepción de reclamos y sugerencias, entre otros.

#### b. Actividades de Apoyo

Promoinvest tiene como actividades de apoyo a las siguientes:

- Infraestructura organizacional: La infraestructura de la empresa se encuentra conformada por el área administrativa, contabilidad, legal y control interno.
- Recursos humanos: Cuando la empresa requiere de contratar más personal, realiza un proceso de reclutamiento. Respecto a la capacitación, la empresa realiza anualmente una capacitación para el personal sobre fondos mutuos y prevención de lavado de activos.
- Desarrollo tecnológico: En cuanto al desarrollo tecnológico, la empresa hace uso de software en cada área de la empresa para la sistematización de información relevante de cada área.
- Adquisición: En esta actividad se realizan la provisión de útiles de oficina, servicios de mantenimiento y soporte técnico, servicios de terceros como publicidad.

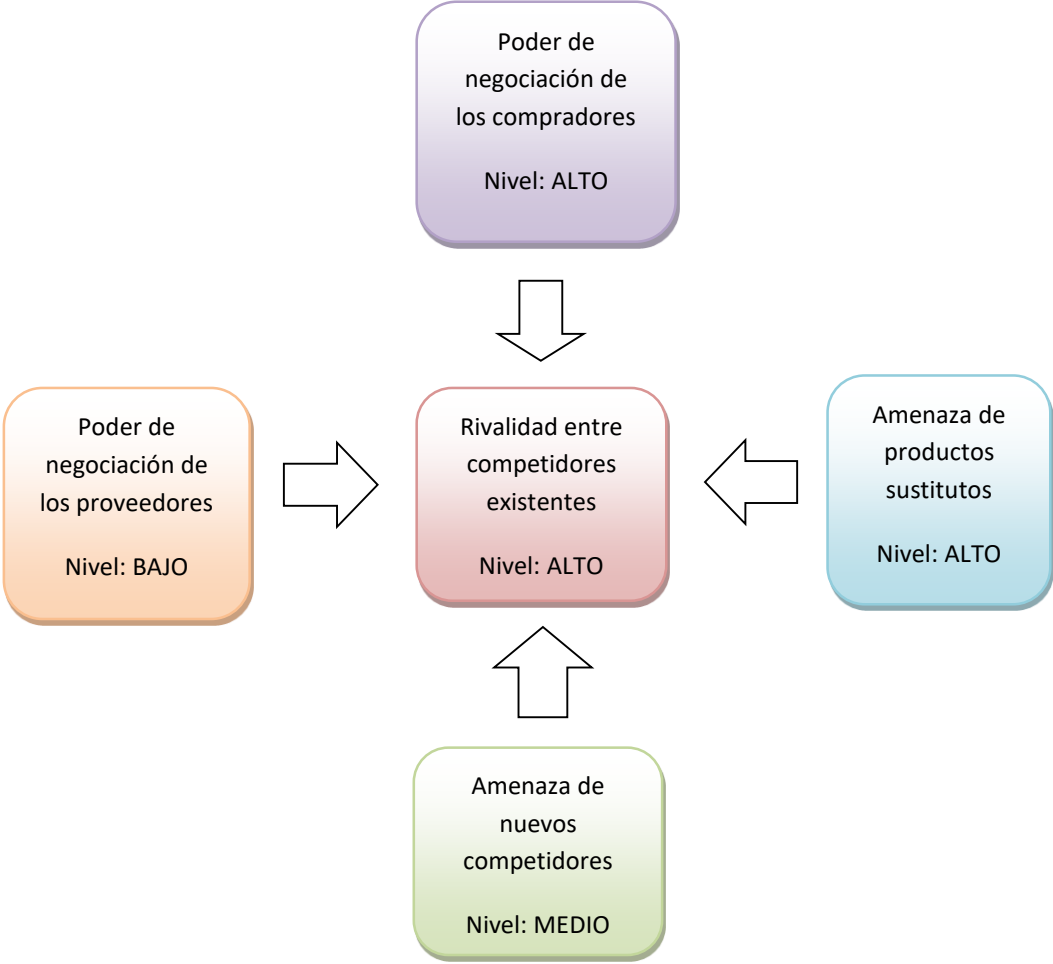
Dado lo anterior, las actividades de áreas más importantes en la empresa pertenecen al área de ventas y operaciones, son áreas claves para el logro de los objetivos de la empresa.

#### **4.2.2 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter**

Se realizó el análisis de las cinco fuerzas de Porter (1985) que intervienen en Promoinvest SAF S.A.A. Estas fuerzas son las que siguen: a) rivalidad de los competidores, b) poder de

negociación de los compradores, c) poder de negociación con los proveedores, d) amenaza de nuevos competidores y e) amenaza de productos sustitos. A continuación, se explicará cada una de ellas.

Como resultado de este análisis, se obtuvo el diagrama de las cinco fuerzas competitivas de Porter para Promoinvest en la Figura 28:



**Figura 28: Diagrama de las cinco fuerzas competitivas de Porter para Promoinvest SAF S.A.A.**

Fuente: Elaboración propia

#### a. Rivalidad entre competidores

Promoinvest SAF S.A.A. tiene dos tipos de competidores, directos e indirectos. La competencia directa está conformada por las seis administradoras de fondos mutuos existentes en el país.

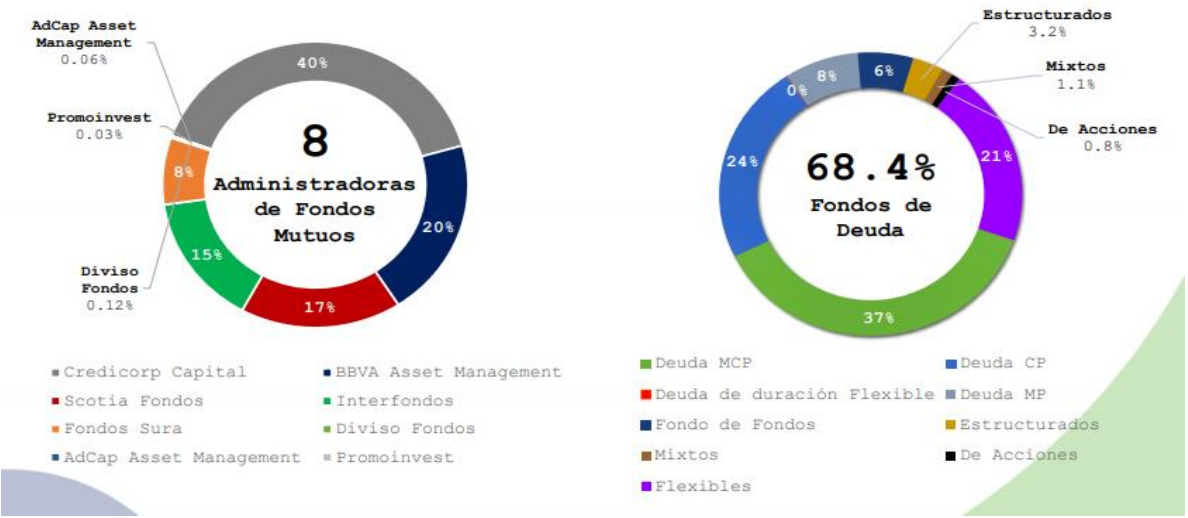
Según el informe de mayo 2019 de la Asociación de Administradoras de Fondos Mutuos, de un total de 8 de sociedades administradoras que operan en el país, cuatro pertenecen a instituciones bancarias, los cuales cada uno forma parte de algún prestigioso grupo económico, mientras que otra pertenece a una filial internacional, otra pertenece a un holding de capitales peruanos y la más pequeña es independiente.

En la Figura 29, en términos de patrimonio administrado, se muestra la participación del mercado de fondos mutuos por administradora, liderando el mercado la administradora Credicorp Capital (40%), en segundo lugar, el BBVA Asset Management (20%), seguidos por Scotia Fondos (17%), Interfondos (15%), Fondos Sura (8%) y Promoinvest (0.03%). Es preciso indicar que los cuatro principales competidores en la industria de fondos mutuos pertenecen a algún grupo económico de alguno de los cuatro principales bancos del país, y utilizan los canales de atención de sus bancos para ofrecer y vender sus productos a nivel nacional.

Asimismo, en la Figura 29, se muestra la participación del mercado según tipo de fondo mutuo, en términos de patrimonio administrado, el fondo más demandado lo lidera el fondo mutuo deuda a muy corto plazo (37%), seguido por el fondo de deuda a corto plazo (24%), fondo flexible (21%), deuda a mediano plazo (8%), fondos de fondos (6%), estructurados (3,2%) y acciones (0.8%).

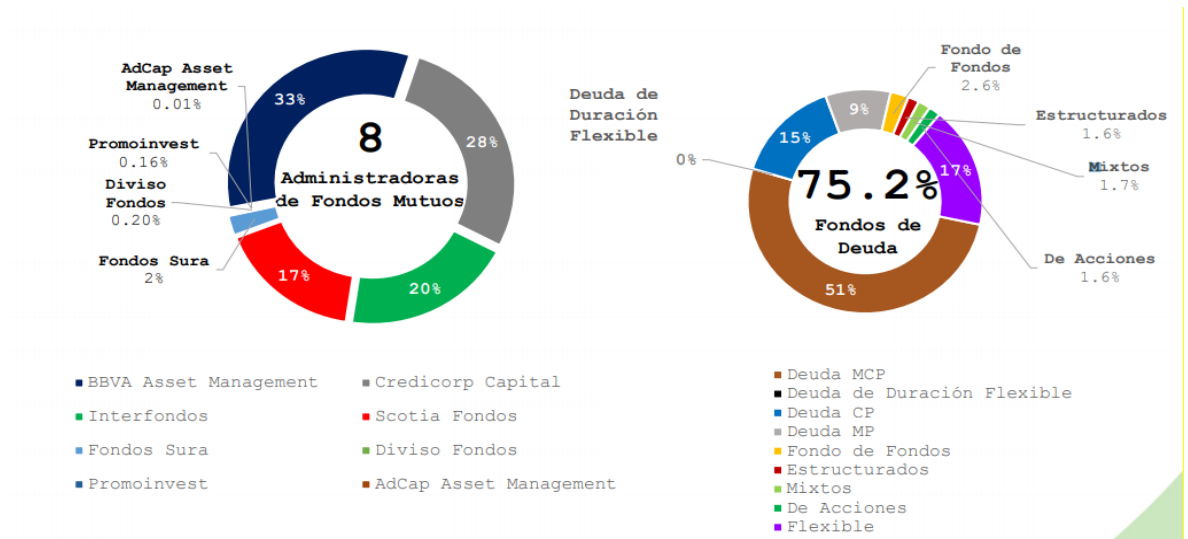
Respecto al número de partícipes, quien tiene el mayor porcentaje de estos es el BBVA Asset Management (33%), seguido por Credicorp Capital (28%), Interfondos (20%), Scotia Fondos (17%), Sura (2%), Diviso Fondos (0.2%), Promoinvest (0.16%) y AdCap Asset Management (0.01%). Ver Figura 30.

Asimismo, en la Figura 30, se muestra la participación del mercado según tipo de fondo mutuo, en términos de número de partícipes, el fondo más demandado lo lidera el fondo mutuo deuda (75.2%), seguido fondo flexible (17%), deuda a mediano plazo (9%), fondos de fondos (2.6%), estructurados (1.6%) y acciones (1.6%).



**Figura 29: Patrimonio administrado por SAFM y por tipo de fondo mutuo**

Fuente: AAFM (mayo, 2019).



**Figura 30: Partícipes por SAFM y tipo de fondo mutuo**

Fuente: AAFM (mayo, 2019).



Vargas et al. (2016), indican que la dimensión de la marca es un aspecto relevante a considerar y señalaron que la consultora Millward Brown, bajo la solicitud de WPP, realizó por cuarto año consecutivo el Ranking BRANDZ™ donde presentó el Top doce de las Marcas Más Valiosas de origen peruano, en el cual el Banco de Crédito lideró el primer lugar, desplazando al Banco Interbank en el tercer lugar. Para los autores, la dimensión de la marca es una fortaleza muy importante a la hora de convencer o captar al cliente, debido a que el peso de la marca y el prestigio de solidez de los cuatro principales competidores influyen negativamente en las posibilidades de aquellas empresas que no pertenecen a ningún banco.

Por otro lado, se encuentran los competidores indirectos conformados por las demás administradoras de fondos mutuos que no ofrecen fondos mutuos de renta variable tales como Diviso Fondos y AdCap Asset Management. También, son competidores indirectos, las entidades bancarias y las financieras, asimismo, las cajas rurales y municipales. Estas instituciones ofrecen productos mucho más conservadores y con menor riesgo, pero menos rentables.

Se analiza solo la competencia directa de Promoinvest conformada por las sociedades administradoras Credifondos, Interfondos, BBVA Fondos, Scotia Fondos y Fondos Sura, las cuales a lo largo del tiempo han desarrollado nuevos productos en la industria con el objetivo de ampliar más las opciones de fondos para los inversionistas, y de llegar a aquellos que no tienen la posibilidad de invertir directamente en la Bolsa de Valores debido a los altos costos de transacción.

Dado lo anterior, Promoinvest tiene una alta rivalidad entre sus competidores directos, sus dos productos están orientados a un segmento con perfil de riesgo muy agresivo, mientras que las otras administradoras tienen para ofrecer más opciones de fondos mutuos para segmentos con diferentes perfiles de riesgos (conservadores, moderados y agresivos) y además tienen red de oficinas y agencias para atender y vender sus productos a nivel nacional. Por otro lado, la industria de fondos mutuos es aún pequeña y las cuatro administradoras que pertenecen al mismo grupo económico de algún banco, tiene más del 60% del mercado por lo que tienen mayor poder para controlar la industria.

Por último, cabe mencionar que a medida que la industria de fondos mutuos vaya madurando y creciendo con el tiempo, el nivel de competencia y rivalidad será más intensa y las empresas tendrán que buscar mejores estrategias para mantenerse en el mercado y no dejarse absorber ni eliminar por ningún competidor, brindando productos que más se alineen o adapten a las necesidades de los clientes.

b. Poder de negociación de los compradores

Los compradores denominados partícipes de la industria de fondos mutuos se clasifican en:

- Personas naturales
- Personas jurídicas

Según Kotler, el poder de negociación de los compradores tiende a aumentar cuando:

- No hay diferenciación en los productos
- Los consumidores compran en volumen
- Pueden fácilmente cambiarse a otras marcas competidoras o productos sustitutos
- Están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- Los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

En la industria de fondos mutuos en el país existen, generalmente, tres tipos de comisión que cobran las administradoras.

- i. Comisión de administración, es una comisión que el partícipe paga por concepto de remuneración y otros gastos, esta expresada en porcentaje anual con base a 360 días.
- ii. Comisión de suscripción, es una comisión que el partícipe paga cuando suscribe o invierte en el fondo, es un porcentaje del monto invertido.
- iii. Comisión de rescate, es una comisión que el partícipe paga al rescatar parcial o totalmente cuotas en el fondo y se calcula sobre la base del monto rescatado.

Tong (2013) indica que, de acuerdo al reglamento, la administradora tiene la potestad de cobrar o no la comisión de suscripción y de rescate. Estas comisiones constituyen los ingresos para la administradora, por lo que fijar una tasa de comisión es una decisión relevante para ellas.

Es la administradora quien decide el porcentaje de comisión por administración, suscripción y rescates, considerando los rangos establecidos por ley, cuando la diferencia entre el límite superior del rango y el límite inferior del rango no sea mayor de los cinco puntos porcentuales, 5 por ciento (Art. 57 del Reglamento de los Fondos Mutuos de la Superintendencia de Mercado de Valores).

Como podemos apreciar en la Tabla 19, según información de la Superintendencia de Mercado de Valores, la comisión anual de administración de las sociedades administradoras oscila entre 0% y 5% más IGV. La empresa Promoinvest SAF cobra la comisión de administración más alta a diferencia de las demás administradoras.

**Tabla 19. Comisión Anual de Administración de los Fondos Mutuos de Renta Variable**

<b>Sociedad Administradora</b>	<b>Com. Anual Adm.</b>	<b>Com. Anual Adm. R. Variable</b>
Scotia SAF	< 0.30 % - 3.00 % > + IGV	< 2.00 % - 3.00 % > + IGV
Credifondos SAF	< 0.25 % - 3.50 % > + IGV	< 2.75 % - 3.50 % > + IGV
Interfondos SAF	< 0.0 % - 3.00 % > + IGV	< 1.50 % - 3.00 % > + IGV
BBVA SAF	< 0.35 % - 3.50 % > + IGV	< 2.25 % - 3.00 % > + IGV
Fondos Sura SAF	< 0.50 % - 3.00 % > + IGV	3.00 % + IGV
Diviso Fondos SAF	< 0.50 % - 3.00 % > + IGV	3.00 % + IGV
Promoinvest SAF	5% + IGV	5.00 % + IGV

Fuente: Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) (2018).

Por otro lado, en el Art. 11 del reglamento menciona sobre los excesos de participación, a causa de la suscripción de cuotas que superen los límites establecidos, o en caso el exceso ocurra a causa de rescate de terceros, se debe proceder al rescate de todo el exceso que permita mantener como máximo el 10 por ciento de participación en el fondo, considerando el plazo máximo para regularizar dicho exceso. De esta manera, se evitará alterar la rentabilidad de manera significativa y por ende a los demás partícipes.

Dado lo anterior, se considera que el nivel de poder de negociación de los compradores es alto. En la actualidad existe mayor competencia en la industria de fondos mutuos, hay más opciones de fondos, los inversionistas tienen mayor información disponible y gratuita sobre el desarrollo de la industria, precios, productos y costos, ello les permite tener mayor libertad a la hora de elegir en que administradora y en qué fondo invertir, de acuerdo a su perfil de riesgo y horizonte de tiempo de inversión.

c. Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores de las administradoras de fondos mutuos son las sociedades agentes de bolsa (SAB), sociedades administradoras de fondos mutuos (SAFM), sociedades agentes de fondos de inversión (SAFI), además de las empresas que listan sus acciones en la Bolsa de Valores y emiten bonos que se negocian en el mercado financiero. La disponibilidad de proveedores es amplia, por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Para el caso de Promoinvest, uno de los principales proveedores es la SAB Magot, asimismo están las propias empresas que listan en la bolsa de valores y que conforman la cartera de acciones de sus fondos mutuos. El cambio que ellos tengan en alguna comisión podría cambiar la decisión de seguir contando con su servicio.

d. Amenaza de nuevos competidores

Para que una empresa ingrese en un mercado, esta debe tener la capacidad de superar las barreras de entrada existentes. En el caso de la industria de fondos mutuos las barreras son de dos tipos: barreras legales y barreras económicas.

i. Barreras legales

Esta barrera está relacionada con la Ley y reglamento que rigen a la industria de fondos mutuos. En la actualidad, el ente regulador ha flexibilizado el reglamento, tal es el caso que, para que un nuevo fondo mutuo pueda iniciar la etapa operativa, antes se requería que para tener como mínimo 50 partícipes, luego de la modificación del reglamento se establece que el número de

partícipes del fondo sea como mínimo de 10. Si una administradora de fondos desea crear un fondo mutuo de corto o de muy corto plazo, el requisito es de 30 partícipes para ingresar a la etapa operativa, luego de seis meses, desde el inicio de la etapa de operación del fondo, deben contar con 50 partícipes. Por otro lado, según la norma, el requerimiento de capital mínimo adicional exigible que las sociedades administradoras deben mantener sobre el total de patrimonios administrados era 0.75 por ciento y luego de la modificación es 0.02 por ciento, lo que permite reducir los costos operativos por la administración de fondos. Además, ahora se establece que cualquier persona jurídica contratada por la sociedad administradora puede actuar como agente colocador y vender cuotas de fondos mutuos; sin embargo, la sociedad seguirá siendo el responsable de la colocación y administración del fondo mutuo.

En conclusión, si bien el ente regulador ha modificado el reglamento con el objetivo de dar mayor flexibilidad para que la industria de fondos mutuos sea más dinámica y competitiva, el nivel de amenaza de nuevos competidores es media.

## ii. Barreras económicas

Las barreras económicas pueden dividirse en barreras comerciales y economías de escala:

### - Barreras Comerciales

Tong (2013) señala que, para tener éxito en la industria de fondos mutuos, es importante disponer de redes de distribución amplias y eficientes. En ese sentido, las administradoras que pertenecen a un grupo financiero cuentan con redes de agencias y oficinas a nivel nacional, por lo tanto, están en ventaja frente a las otras administradoras que no lo tienen. A esto se suma la variable reputación y marca que representa pertenecer a un grupo económico.

Como se mencionó líneas anteriores, el ente regulador modificó el reglamento y ahora se establece que cualquier persona jurídica contratada por la sociedad administradora puede actuar como agente colocador y vender cuotas de fondos mutuos; sin embargo, la sociedad seguirá siendo el responsable de la colocación y administración del fondo mutuo. Por otro lado, de acuerdo al informe de la Asociación de Administradoras de Fondos Mutuos del Perú, a mayo

del 2019, existen 8 sociedades administradoras de fondos mutuos, 167 fondos mutuos operativos, con un patrimonio total administrado de S/29,676 millones de soles e involucrando a 432,173 partícipes (97% personas naturales y 3% personas jurídicas), predominando los fondos mutuos en dólares (167) por sobre los fondos en soles (52). Si bien la industria ha crecido en los últimos años, aún es pequeña, también existe entidades bancarias, financieras, cajas rurales, cajas municipales, entre otros; que aún no se encuentran en la industria que podrían ser una amenaza como nuevos competidores, pero su participación en el mercado financiero no es alta por lo que su ingreso no influiría significativamente en la industria, por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores es media.

#### - Economías de Escala

Otra barrera económica son las economías de escala, las ventajas que una empresa tiene en relación a sus costos, como consecuencia del incremento del tamaño de la empresa y por los aumentos en los niveles de utilización de materias primas las cuales reducen el costo unitario en el largo plazo.

Según Tong (2013), las economías de escala para el caso de los fondos mutuos pueden analizarse desde dos puntos de vista, mediante los costos medios y la rentabilidad con relación al tamaño del fondo. Señala que dependiendo de los beneficios futuros relacionados a la organización y operación de los fondos mutuos existirá una mayor o menor probabilidad de que se abran o cierren fondos. Si se estima que los beneficios de administrar un fondo será mayor que los costos asociados la administradora abrirá un nuevo fondo; caso contrario si el costo de abrir un nuevo fondo es mayor a los beneficios generados, optaran por liquidar el fondo.

Dado lo anterior, se puede concluir que existe una amenaza de nuevos competidores media, si bien se ha flexibilizado el reglamento para que la industria sea más dinámica e incentivar mayor competencia, el ingreso de nuevos competidores como los bancos y financieras que ya operan en el Perú pero no operan en la industria de fondos mutuos tales como: Banco Falabella, Banco Financiero, Banco de Comercio, BanBif, Banco Cencosud, entre otros, no influiría significativamente porque su participación tampoco es alta en el mercado financiero como lo

tienen los cuatro principales bancos del país: Banco de Crédito, Interbank, BBVA y Scotiabank; estos forman parte de un grupo económico fuerte y sólido y también tienen una alta participación en la industria de fondos mutuos.

e. Amenaza de productos sustitutos

Tong (2013), respecto a los fondos mutuos, indica que para que dos productos financieros sean considerados como sustitutos, ambos deben tener riesgo, liquidez, y horizonte de inversión semejante. Asimismo, deberían ser realizables, es decir, se debería poder invertir en ellos. Por otro lado, Arciniega et al. (2016) consideran que los productos sustitutos con aquellos que satisfacen la misma necesidad.

En la actualidad, según información estadística a diciembre del 2018 de la Superintendencia de Banca y Seguros, el sistema financiero está conformado por 16 bancos, 11 financieras y 12 cajas municipales, 6 cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC), 9 entidades de desarrollo de la pequeña empresa y microempresa (Edpyme) y 1 empresa de arrendamiento financiero, que en total hacen 55 empresas. En los últimos años las Cajas Municipales han tenido mayor participación y presencia en el mercado financiero, principalmente al interior del país, con el objetivo de captar mayor cantidad de clientes de la pequeña y microempresa. Los bancos y cajas ofrecen diversos productos de ahorro y cuentas a plazo fijo cuya característica principal es garantizar una tasa según un determinado monto de capital y plazo de tiempo. Las tasas varían según el tipo de moneda, monto de ahorro y plazo de tiempo. El plazo de tiempo puede ser de 30 días hasta los 1,800 días. Al 28 de diciembre del 2018, según la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), la tasa de interés promedio de los depósitos de ahorro de la banca múltiple en moneda nacional y moneda extranjera se ubicaron en 0.29 por ciento y 0.12 por ciento, respectivamente. Mientras que las tasas de interés promedio de los depósitos a plazo en moneda nacional y extranjera registraron un promedio de 3.24 por ciento y 1.87 por ciento, respectivamente.

Por lo tanto, los productos sustitutos para Promoinvest son: Depósitos a plazo, Depósitos de ahorros, CTS, Aportes voluntarios sin fin previsional de las AFP, Inversión directa en la BVL.

La información publicada en el portal de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), permiten comparar y analizar el comportamiento de las cuentas de ahorro. El 68.8 por ciento del stock de ahorro en cuentas de ahorro a plazo, el 93 por ciento del stock de ahorro en depósitos de ahorro y el 88.7 por ciento del stock de ahorro en depósitos a la vista, son gestionados por las cuatro entidades bancarias más grandes del sistema financiero: Banco de Crédito, Banco Interbank, Scotiabank y BBVA (Ver Tabla 20)

**Tabla 20: Participación del volumen de depósitos de ahorro del sistema bancario, en miles de soles**

Empresas	Depósitos a Plazo		Depósitos de Ahorro		Depósitos a la Vista	
	Monto	Participación %	Monto	Participación %	Monto	Participación %
1 B. de Crédito del Perú	26,432,673	27.32	29,378,026	41.46	27,260,334	36.84
2 B. Continental	15,414,122	15.93	16,448,621	23.21	18,684,188	25.25
3 Scotiabank Perú	13,804,187	14.27	9,385,649	13.24	11,310,553	15.28
4 Interbank	10,929,786	11.30	10,712,248	15.12	8,403,959	11.36
5 Mibanco	7,375,464	7.62	974,398	1.38	17,055	0.02
6 B. Interamericano de Finanzas	6,395,055	6.61	1,295,346	1.83	2,170,652	2.93
7 B. Pichincha	4,619,193	4.77	970,226	1.37	399,884	0.54
8 B. Santander Perú	3,012,456	3.11	211,282	0.30	615,198	0.83
9 B. GNB	2,860,132	2.96	669,285	0.94	441,654	0.60
10 B. Falabella Perú	2,144,288	2.22	496,806	0.70	-	-
11 B. Ripley	1,218,689	1.26	24,280	0.03	-	-
12 B. De Comercio	1,053,268	1.09	162,810	0.23	93,279	0.13
13 B. Cencosud	655,351	0.68	1	0.00	-	-
14 B. ICBC	419,799	0.43	-	-	88,924	0.12
15 B. Azteca Perú	232,806	0.24	86,555	0.12	2,522	0.00
16 Citibank	195,465	0.20	47,903	0.07	4,510,443	6.10

*NOTA : Información obtenida del Balance General. Incluye Depósitos del Público y del Sistema Financiero y Organismos Internacionales.*

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (2018). Información Estadística de Banca Múltiple, al 31 de diciembre del 2018.

De lo anterior podemos concluir que el nivel de amenaza de los productos sustitutos es alto, ya que los productos sustitutos son bastantes atractivos y competitivos debido a las tasas que ofrecen en el mercado considerando rentabilidad, menor riesgo, mayor liquidez y facilidad de acceso frente a los diferentes tipos de fondos mutuos existentes en el mercado.



### 4.2.3 Análisis de la matriz de crecimiento y participación según *The Boston Consulting Group*

La matriz BCG es la herramienta que nos ayudará a identificar la posición competitiva que tiene nuestra cartera de productos frente al principal competidor del mercado. Para elaborar esta matriz, haciendo uso de distintas fuentes secundarias, se ha obtenido la siguiente información en la Tabla 21.

**Tabla 21: Participación relativa de los fondos mutuos de Promoinvest respecto a su mayor competidor**

Productos Promoinvest	Patrimonio (S/)	% Ventas	Mayor Competidor	Patrimonio Mayor Competidor (S/)	Participación Relativa	Tasa de Crecimiento del Mercado
Fondo Incasol	1,002,018.87	10.80	BBVA Agresivo Soles	26,385,179.64	3.80%	7.20%
Fondo Selectivo	8,271,151.74	89.20	Credicorp Capital Acciones	68,973,230.18	12.00%	6.70%
<b>Total</b>	<b>9,273,170.61</b>	<b>100.00</b>				

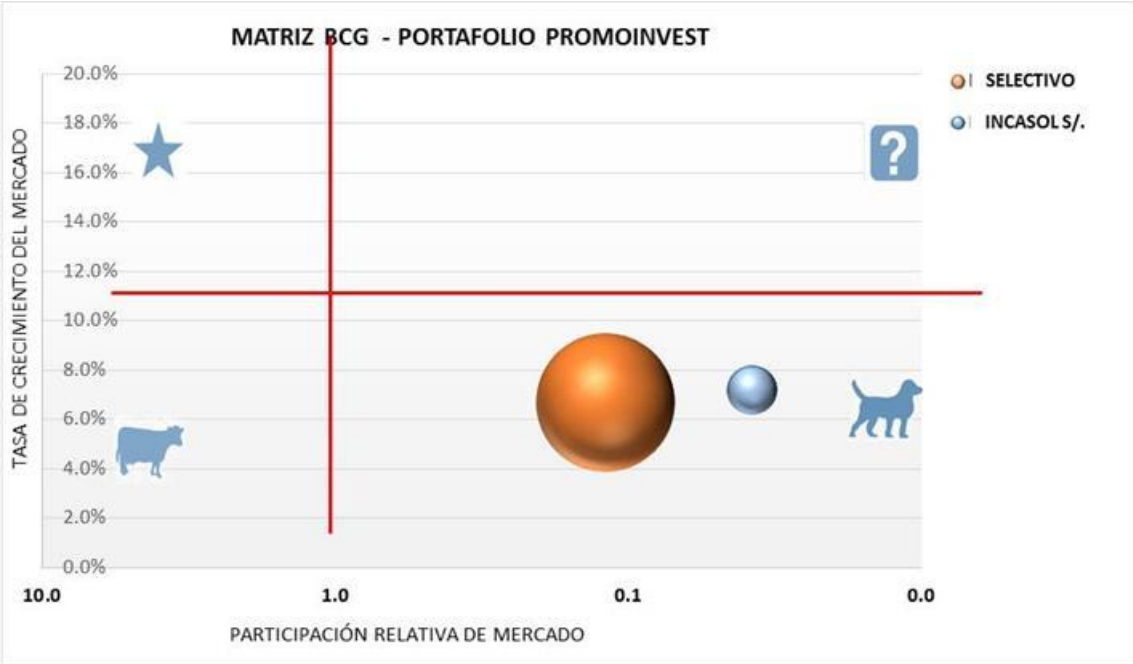
Fuente: Elaboración propia

En base a información publicada por la SMV al 30 de junio 2019, correspondiente al desempeño de los fondos mutuos, se encontró que para el Fondo Incasol de renta variable en soles, el principal competidor es el Fondo BBVA agresivo, en soles; mientras que para el Fondo Selectivo Promoinvest, en dólares y de renta variable, viene siendo el fondo de Credicorp Capital Acciones – Credifondo SAF, el principal competidor.

Las participaciones de Promoinvest en el mercado, así como las de sus competidores, para efectos de elaboración de la matriz BCG, se muestran en términos de patrimonio administrado al 30 de junio del 2019, cifras mostradas en las estadísticas de resumen de la SMV.

Cabe indicar también que la tasa de crecimiento del mercado ha sido calculada de forma general en base al crecimiento del patrimonio en la industria, durante el período junio 2018 y junio 2019, la cual ha sido desagregada según el crecimiento patrimonial por tipo de moneda; considerando la información publicada en los informes mensuales de la Asociación de Fondos Mutuos del Perú (AFMP).

Como resultado de este análisis, se obtuvo la ubicación del portafolio de Promoinvest en la Figura 31:



**Figura 31: Representación gráfica de la Matriz BCG**

Fuente: Elaboración propia

Ambos productos, dentro de la cartera de Promoinvest, están dentro del cuadrante de productos Perro. Debemos tener en cuenta que desde el año 2014, la empresa no ha destinado recursos económicos para hacer publicidad de los productos; por tanto, la estrategia a seguir será la de “invertir” recursos en ambos productos con el fin de crecer en participación captando nuevos clientes y manteniendo a los actuales.

**4.2.4 Análisis FODA**

A continuación, en la Tabla 22, se muestra un diagnóstico general sobre la situación actual de la empresa, tanto del ambiente interno (fortalezas y debilidades), como del externo (amenazas y debilidades).

**Tabla 22: Matriz FODA**

Oportunidades	Amenazas
-Economía mundial con crecimiento moderado.	-Crisis económica a nivel mundial
-Economía China con perspectivas de crecimiento mayores al resto del mundo.	-Inestabilidad política afecta el ICC durante los últimos meses.
-Incremento de la participación de la mujer en la PEA y el fomento social para el empoderamiento de la mujer.	-Los peruanos tienen una cultura de ahorro a largo plazo.
-Mayor aumento de la PEA con instrucción superior universitaria.	-Solo el 5% de empresas en el Perú son grandes.
-Cultura de ahorro a largo plazo por parte de las personas de NSE A.	-Las cuatro SAF que tienen el 98% del mercado pertenecen a instituciones bancarias sólidas.
-El mayor excedente para el ahorro se concentra tanto en empresas como en ...continuación n Lima.	-Alta volatilidad de las acciones que cotizan en la BVL, debido a la coyuntura económica nacional e internacional.
-Los fondos de deuda han mostrado mayor rentabilidad que las demás opciones. Le siguen el fondo estructurado y algunos fondos de fondos en soles.	
-Los peruanos prefieren las cuentas de ahorro por la seguridad y los programas de beneficios.	

<p>-Los <i>millennials</i> son una generación que involucra mucho la tecnología en su proceso de decisión de compra, lo que con lleva al ahorro de costos operativos cuando de digitalizar el servicio se trata.</p>	
<p>-Los peruanos tienen una cultura de ahorro cortoplacista.</p>	
<p><b>Fortalezas</b></p>	<p><b>Debilidades</b></p>
<p>-Experiencia: 48 años de fundación como sociedad y 21 años en la administración de fondos mutuos.</p>	<p>-Promoinvest no cuenta con simuladores de fondos dentro de su página web a diferencia de sus competidores.</p>
<p>-No se pide monto mínimo de inversión.</p>	<p>-Promoinvest tiene la menor participación del mercado de fondos mutuos tanto a nivel de partícipes como de patrimonio administrado.</p>
<p>-No se pide periodo máximo de permanencia.</p>	<p>-Promoinvest aparece en los informes públicos con pérdidas consecutivas en los últimos años.</p>
	<p>-Promoinvest ha cortado todo presupuesto publicitario.</p>
	<p>-Promoinvest no realiza publicaciones en blogs lizados, redes sociales, entre otros a diferencia de la competencia.</p>
	<p>-Promoinvest no realiza promociones para incentivar el movimiento de apertura o incremento de fondos.</p>

	-Promoinvest tiene solo dos fondos mutuos, mientras que los competidores tienen una amplia gama de fondos.
	-Promoinvest cobra la más alta comisión del mercado.
	-Promoinvest tiene un patrimonio en declive.
	-A diferencia de la competencia, Promoinvest no crece anualmente entre 15 y 20 por ciento.
	-El número de partícipes ha disminuido en Promoinvest.
	-Alta volatilidad de los fondos mutuos de Promoinvest.
	-No hace uso de tendencias bancarias de innovación.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.4.1 Matriz EFE

Los resultados de esta matriz muestran un escenario muy poco aprovechado por Promoinvest. La media es de 2.5 y se tiene un impacto del contexto externo de 2.56. Se observa un escenario con mayor peso en oportunidades frente al de amenazas. Ver Tabla 23.

**Tabla 23: Matriz EFE para la empresa Promoinvest**

Oportunidades		Impacto		
		Peso %	Clasificación	Ponderado
1	Economía mundial con crecimiento moderado.	5	3	0.15
2	Economía China con perspectivas de crecimiento mayores al resto del mundo.	5	4	0.2
3	Incremento de la participación de la mujer en la PEA y el fomento social para el empoderamiento de la mujer.	6	3	0.18
4	Mayor aumento de la PEA con instrucción superior universitaria.	5	4	0.2
5	Cultura de ahorro a largo plazo por parte de las personas de NSE A.	5	3	0.15
6	El mayor excedente para el ahorro se concentra tanto en empresas como en personas que residen en Lima.	10	4	0.4
7	Los fondos de deuda han mostrado mayor rentabilidad que las demás opciones. Le siguen el fondo estructurado y algunos fondos de fondos en soles.	6	4	0.24
8	Los peruanos prefieren las cuentas de ahorro por la seguridad y los programas de beneficios.	2	3	0.06
9	Los <i>millennials</i> son una generación que involucra mucho la tecnología en su proceso de decisión de compra, lo que con lleva al ahorro de costos operativos cuando de digitalizar el servicio se trata.	9	4	0.36
10	Los peruanos tienen una cultura de ahorro cortoplacista.	6	3	0.18
<b>Sub Total Ponderado Oportunidades</b>				<b>2.12</b>
Amenazas		Impacto		
		Peso %	Clasificación	Ponderado

1	Crisis económicas a nivel mundial	3	2	0.06
2	Inestabilidad política afecta el ICC durante los últimos meses.	5	1	0.05
3	Los peruanos no tienen una cultura de ahorro a largo plazo	3	1	0.03
4	Solo el 5% de empresas en el Perú son grandes.	5	1	0.05
5	Las cuatro SAF que tienen el 98% del mercado pertenecen a instituciones bancarias sólidas.	15	1	0.15
6	Alta volatilidad de las acciones que cotizan en la BVL, debido a la coyuntura económica nacional e internacional.	10	1	0.1
<b>Sub Total Ponderado Amenazas</b>				<b>0.44</b>
<b>Total, Peso</b>		<b>100</b>		
<b>Valor Ponderado Total</b>				<b>2.56</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.4.2 Matriz EFI

El total ponderado de la matriz EFI, de 1.81, está por debajo de la media que es 2.5, lo que demuestra que Promoinvest es una empresa bastante débil internamente como para enfrentar a la actual competencia. También se puede observar, con las ponderaciones parciales de las fortalezas (0.75) y las debilidades (1.06), que la empresa debe enfocarse en fortalecer y comunicar su propuesta de valor. Ver Tabla 24.

**Tabla 24. Matriz EFI para la empresa Promoinvest**

Fortalezas		Impacto		
		Peso %	Clasificación	Ponderado
1	Experiencia: 48 años de fundación como sociedad y 21 años en la administración de fondos mutuos.	5	3	0.15
2	No se pide monto mínimo de inversión.	10	4	0.4

3	No se pide periodo máximo de permanencia.	5	4	0.2
<b>Sub Total Ponderado Fortalezas</b>				<b>0.75</b>
<b>Debilidades</b>		<b>Impacto</b>		
		<b>Peso %</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Ponderado</b>
1	Promoinvest no cuenta con simuladores de fondos dentro de su página web a diferencia de sus competidores.	6	1	0.06
2	Promoinvest tiene la menor participación del mercado de fondos mutuos tanto a nivel partícipe como de patrimonio administrado.	8	1	0.08
3	Promoinvest aparece en los informes públicos con pérdidas consecutivas en los últimos años.	5	1	0.05
4	Promoinvest ha cortado todo presupuesto publicitario.	8	1	0.08
5	Promoinvest no realiza publicaciones en blogs especializados, redes sociales, entre otros a diferencia de la competencia.	5	2	0.1
6	Promoinvest no realiza promociones para incentivar el movimiento de apertura o incremento de fondos.	5	2	0.1
7	Promoinvest tiene solo dos fondos mutuos, mientras que los competidores tienen una amplia gama de fondos.	8	1	0.08
8	Promoinvest cobra la más alta comisión del mercado.	8	1	0.08
9	Promoinvest tiene un patrimonio en declive.	5	2	0.1
10	A diferencia de la competencia, Promoinvest no crece anualmente entre 15 y 20 por ciento.	8	1	0.08
11	El número de partícipes ha disminuido en Promoinvest.	6	2	0.12



12	Alta volatilidad de los fondos mutuos de Promoinvest.	5	2	0.1
14	No hace uso de tendencias bancarias de innovación.	3	1	0.03
<b>Sub Total Ponderado Debilidades</b>				<b>1.06</b>
<b>Total, Peso</b>		<b>100</b>		
<b>Valor Ponderado</b>				<b>1.81</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.4.3 Matriz de Confrontación

Según la Universidad de Cantabria, en un documento creado por el servicio de profesores de investigación, titulado, “definición de alternativas estratégicas” (2014); se deben confrontar los escenarios del FODA, para crear estrategias generales, considerando las fortalezas para aprovechar oportunidades, neutralizar amenazas, así como superar las debilidades.

Debe asignarse a cada cruce, un valor, de la siguiente manera: relación alta = 10, Relación media = 5, relación baja = 1 y no hay relación = 0. Ver Tabla 25.

**Tabla 25: Matriz de confrontación para la empresa Promoinvest SAF S.A.A.**

		Oportunidades						
<b>Matriz FODA</b>	Economía China con perspectivas de crecimiento mayores al resto del mundo.	Incremento de la participación de la mujer en la PEA y el fomento social para el empoderamiento de la mujer.	Mayor aumento de la PEA con instrucción superior universitaria.	El mayor excedente para el ahorro se concentra tanto en empresas como en personas que residen en Lima.	Los fondos de deuda han mostrado mayor rentabilidad que las demás opciones. Le siguen el fondo estructurado y algunos fondos en soles.	Los <i>millenials</i> son una generación que involucra mucho la tecnología en su proceso de decisión de compra, lo que con lleva al ahorro de costos operativos cuando de digitalizar	Los peruanos tienen una cultura de ahorro cortoplacista.	<b>Total, Oportunidades</b>

...continuación

								el servicio se trata.		
<b>Fortalezas</b>	1	No se pide monto mínimo de inversión.	0	1	10	0	5	5	5	<b>26</b>
	2	No se pide periodo máximo de permanencia.	0	1	5	0	5	5	10	<b>26</b>
	<b>Total fortalezas</b>		<b>0</b>	<b>2</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	
<b>Debilidades</b>	1	Promoinvest tiene la menor participación del mercado de fondos mutuos tanto a nivel de partícipes como de patrimonio administrado.	0	1	5	5	1	5	0	<b>17</b>

...continuación

2	Promoinvest ha cortado todo presupuesto publicitario.	0	5	5	5	5	10	5	<b>35</b>
3	La competencia realiza publicaciones en blogs especializados, redes sociales, etc.	0	5	10	5	5	10	5	<b>40</b>
4	La competencia realiza promociones para incentivar el movimiento de apertura o	0	5	10	10	10	5	0	<b>40</b>

...continuación

	incremento de fondos.								
5	Promoinvest tiene solo dos fondos mutuos, mientras que los competidores tienen una amplia gama de fondos.	0	1	5	5	5	5	10	<b>31</b>
6	Promoinvest cobra la más alta comisión del mercado.	0	1	5	5	5	10	1	<b>27</b>
7	Alta volatilidad de los fondos	0	1	1	1	0	5	5	<b>13</b>

...continuación

	mutuos de Promoinvest.								
	<b>Total, Debilidades</b>	<b>0</b>	<b>19</b>	<b>41</b>	<b>36</b>	<b>31</b>	<b>50</b>	<b>26</b>	
	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	<b>56</b>	<b>36</b>	<b>41</b>	<b>60</b>	<b>41</b>	

Fuente: Elaboración propia

Matriz FODA		Amenazas			TOTAL	
		Las cuatro SAF que tienen el 98% del mercado pertenecen a instituciones bancarias sólidas.	Alta volatilidad de las acciones que cotizan en la BVL, debido a la coyuntura económica nacional e internacional.	Total, Amenazas		
Fortalezas	1	No se pide monto mínimo de inversión.	5	5	10	36
	2	No se pide periodo máximo de permanencia.	5	5	10	36
	Total Fortalezas		10	10		
Debilidades	1	Promoinvest tiene la menor participación del mercado de fondos mutuos tanto a nivel de partícipes como de patrimonio administrado.	10	0	10	27

...continuación

2	Promoinvest ha cortado todo presupuesto publicitario.	1	0	1	<b>36</b>
3	La competencia realiza publicaciones en blogs especializados, redes sociales, etc.	1	0	1	<b>41</b>
4	La competencia realiza promociones para incentivar el movimiento de apertura o incremento de fondos.	1	0	1	<b>41</b>
5	Promoinvest tiene solo dos fondos mutuos, mientras que los competidores tienen una amplia gama de fondos.	10	10	20	<b>51</b>
6	Promoinvest cobra la más alta comisión del mercado.	10	0	10	<b>37</b>
7	Alta volatilidad de los fondos mutuos de Promoinvest.	1	0	1	<b>14</b>
<b>Total, Debilidades</b>		<b>44</b>	<b>10</b>		
<b>TOTAL</b>		<b>54</b>	<b>20</b>		

Fuente: Elaboración propia.



Acto seguido, por cada cuadrante de la matriz, tenemos un tipo de estrategia sugerida. En base a la matriz de confrontación de factores de Promoinvest, las estrategias generales que guiarán la planificación son tres:

1. Estrategias ofensivas, basadas en la confrontación de fortalezas con oportunidades. La matriz nos sugiere resaltar en primer lugar la F1 y en segundo lugar la F2, para aprovechar el incremento de la PEA con educación superior, y a los *millennials*. Así también, atraer con estas fortalezas a los ahorristas con perfil cortoplacista.
2. Estrategias de reorientación, que confrontan las debilidades con las oportunidades. Básicamente, se mejorará las estrategias de la P de promoción del *mix* de *marketing*, con el fin de comunicar nuestra propuesta aprovechando a los *millennials*, que podemos encontrar en los centros laborales, en universidades y en las redes sociales.
3. Estrategias de supervivencia, encargadas de confrontar las debilidades con las amenazas. Se enfrentará el escenario agresivo de la competencia, colocándose a la par con esta en cuanto a la ampliación de la cartera de productos.

#### **4.2.5 Análisis del *marketing mix* de la empresa**

##### **4.2.5.1 *Mix* producto**

###### a. Línea de productos

En la actualidad, la empresa cuenta solo con dos fondos mutuos que son de renta variable.

###### i. Fondo Selectivo FMIV

El Fondo Selectivo es un fondo mutuo de renta variable, está dirigido a personas naturales y jurídicas con excedentes de dinero que desean tener rentabilidades mayores a lo que ofrecen los productos tradicionales (cuentas de ahorro, depósitos a plazo, cuentas corrientes). Su objetivo es la apreciación de capital mediante la inversión en instrumentos de renta variable, predominantemente en títulos representativos de participación en empresas que coticen en la Bolsa de Valores de Lima.

Su política de inversión establece como mínimo el 75 por ciento de inversión en acciones y 25 por ciento como máximo de inversión en instrumentos de deuda. El tipo de moneda del fondo es dólares americanos.

El Fondo no tiene monto inicial mínimo de suscripción ni monto mínimo de suscripciones adicionales. No tiene tiempo mínimo de permanencia, el partícipe puede retirar su inversión en cualquier momento y está sujeto a un cobro de comisión por el monto de rescate. Es un fondo totalmente líquido ya que el partícipe puede solicitar el rescate de su inversión en cualquier momento y el pago respectivo se hará efectivo en un plazo de tres días para rescates parciales y cinco días para rescates totales.

El indicador de rendimiento o *benchmark* es un índice compuesto cerca de un 100 por ciento por el rendimiento en dólares obtenido por el Índice S&P/BVL Lima 25 durante los últimos 360 días. El Índice S&P/BVL Lima 25, mide el comportamiento de los precios de las 25 acciones con mayor negociación en la Bolsa.

En la Figura 32, se presenta la composición de la cartera de inversiones del Fondo Selectivo según el sector económico. El 31 por ciento de las inversiones corresponden a valores del sector minero, 22 por ciento pertenecen al sector industria, 11 por ciento corresponde al sector de servicios públicos y 6 por ciento corresponden al sector de bancos y financieras.

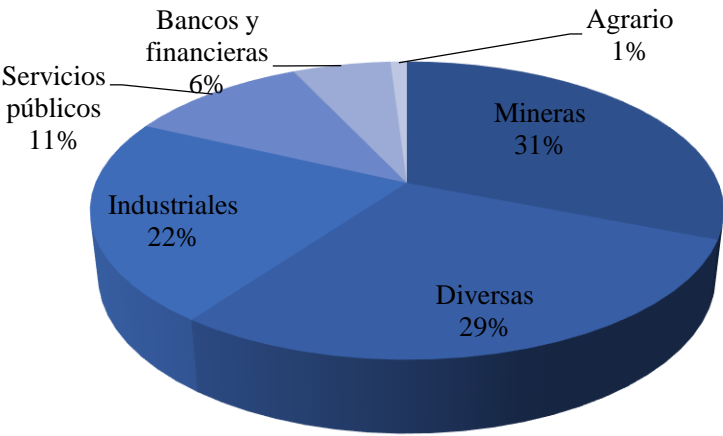


Figura 32. Composición de la cartera Promoinvest Fondo Selectivo FMIV

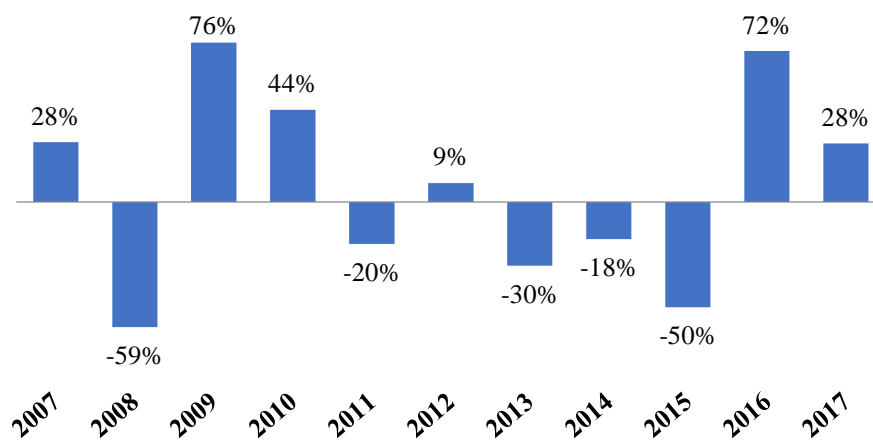
Fuente: Promoinvest SAF S.A.A. (2019). Brochure mayo 2019.

En la Tabla 26, se presentan las principales empresas emisoras de valores en las que invierte el Fondo Selectivo.

**Tabla 26: Principales emisoras de valores que invierte el Fondo Selectivo**

<b>Empresas emisoras de acciones</b>	<b>Peso %</b>
Intercorp Financial Services INC.	7.3
Volcan Compañía Minera S.A.A. "B"	7.2
Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.	7.1
Alicorp S.A.A.	6.3
Graña y Montero S.A.A.	5.9
BBVA Banco Continental	5.7
Credicorp LTD.	5.6
Nexa Resources Perú S.A.A. (antes Milpo)	5.6
Cementos Pacasmayo S.A.A.	5.1
Unión Andina de Cementos S.A.A.	4.9

Fuente: Promoinvest SAF S.A.A. (2019). Brochure mayo 2019.



**Figura 33: Rentabilidad del Fondo Selectivo**

Fuente: Promoinvest SAF S.A.A. (2017). Memoria Anual 2017, publicada en SMV.

En la Figura 33, se presenta el comportamiento de la rentabilidad del Fondo Selectivo. Los períodos de rentabilidad positiva fueron en los años 2007, 2009, 2010, 2012, 2016 y 2017. Los períodos de rentabilidad negativa fueron en los años: 2008, 2011, 2013, 2014 y 2015. En el 2009 se obtuvo la mayor rentabilidad (76 por ciento) y la rentabilidad más baja (-59 por ciento) ocurrió en el 2008 provocado por la crisis financiera internacional ocurrida en ese año.

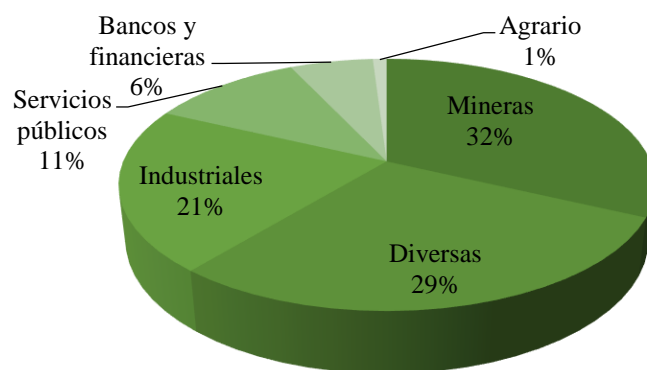
## ii. Fondo Incasol

El Fondo Incasol es un fondo mutuo de renta variable, está dirigido a personas naturales y jurídicas con excedentes de dinero que desean tener rentabilidades mayores a lo que ofrecen los productos tradicionales (cuentas de ahorro, depósitos a plazo, cuentas corrientes). Su objetivo es la apreciación de capital mediante la inversión en instrumentos de renta variable, predominantemente en títulos representativos de participación en empresas que coticen en la Bolsa de Valores de Lima. Su política de inversión establece como mínimo el 75 por ciento de inversión en acciones y 25 por ciento como máximo de inversión en instrumentos de deuda.

El tipo de moneda del fondo es soles. El Fondo no tiene monto inicial mínimo de suscripción ni monto mínimo de suscripciones adicionales. No tiene tiempo mínimo de permanencia, el partícipe puede retirar su inversión en cualquier momento y está sujeto a un cobro de comisión por el monto de rescate. Es un fondo totalmente líquido ya que el partícipe puede solicitar el rescate de su inversión en cualquier momento y el pago respectivo se hará efectivo en un plazo de tres días para rescates parciales y cinco días para rescates totales.

El indicador de rendimiento o *benchmark* es un índice compuesto en un 100 por ciento por el rendimiento en dólares obtenido por el Índice S&P/BVL Lima 25 durante los últimos 360 días. El Índice S&P/BVL Lima 25 mide el comportamiento de los precios de las 25 acciones con mayor negociación en la Bolsa.

En la Figura 34, se presenta la composición de la cartera de inversiones del Fondo Incasol según el sector económico. El 32 por ciento de las inversiones corresponden a valores del sector minero, 21 por ciento pertenecen al sector industria, 11 por ciento corresponde al sector de servicios públicos y 6 por ciento corresponden al sector de bancos y financieras.



**Figura 34: Composición de la cartera Promoinvest Incasol FMIV**

Fuente: Promoinvest SAF S.A.A. (2019). Brochure mayo 2019.

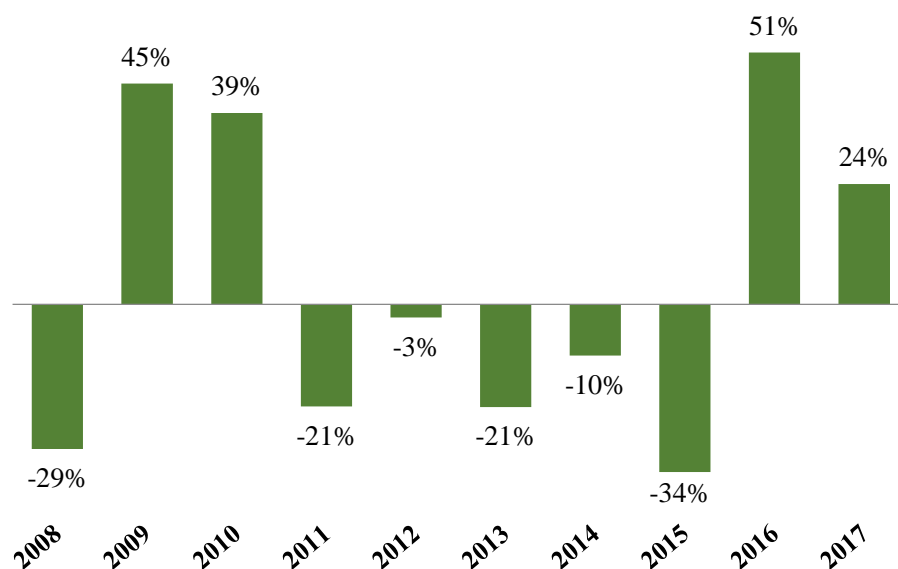
En la Tabla 27, se presentan las principales empresas emisoras de valores en las que invierte el Fondo Incasol.

**Tabla 27: Principales emisoras de valores que invierte el Fondo Incasol**

<b>Empresas emisoras de acciones</b>	<b>Peso %</b>
Volcan Compañía Minera S.A.A. "B"	8.7
Intercorp Financial Services INC.	7.3
Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.	7.0
Alicorp S.A.A.	6.4
Graña y Montero S.A.A.	6.1
Nexa Resources Perú S.A.A. (antes Milpo)	6.1
Credicorp LTD.	5.8
BBVA Banco Continental	5.7
Minsur S.A.	4.7
Unión Andina de Cementos S.A.A.	4.6

Fuente: Promoinvest SAF S.A.A. (2019). Brochure mayo 2019.

En la Figura 35, se presenta el comportamiento de la rentabilidad del Fondo Incasol. Los períodos de rentabilidad positiva fueron en los años 2009, 2010, 2016 y 2017. Los períodos de rentabilidad negativa fueron en los años: 2008, 2011, 2013, 2014 y 2015. En el 2009 se obtuvo la mayor rentabilidad (45 por ciento) y la rentabilidad más baja (2015) ocurrió en el 2015 provocado por la crisis financiera internacional ocurrida en ese año.



**Figura 35: Cartera de Inversiones según sector económico**

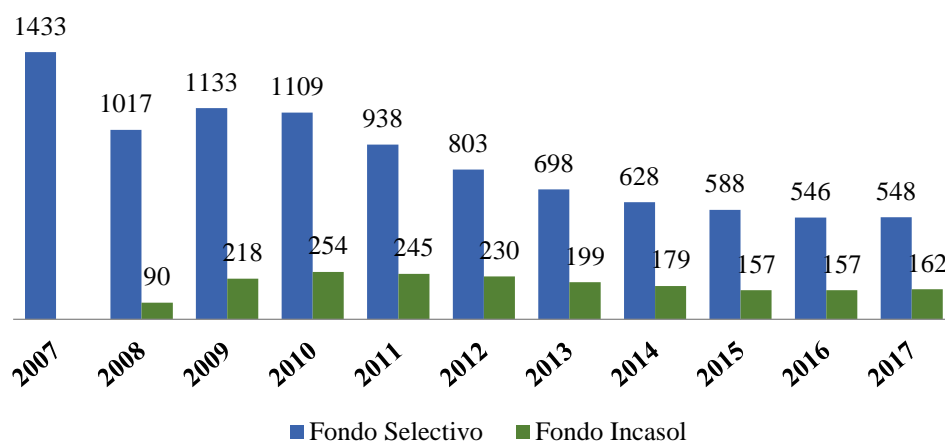
Fuente: Promoinvest SAF S.A.A. (2017). Memoria Anual 2017 publicada en SMV.

#### - Partícipes

En la Figura 36 se muestra la evolución del número de partícipes de los fondos mutuos de la empresa Promoinvest: Fondo Selectivo y Fondo Incasol. En el 2007 solo existía el Fondo Selectivo y contaba con 1,433 partícipes, el mayor número de partícipes en dicho fondo. A lo largo de los años el número de partícipes ha ido cayendo hasta llegar a 548 partícipes en el 2017.

El Fondo Incasol enfrentó la misma situación, el fondo inició sus operaciones en agosto del 2008 y al finalizar el año contaba con 90 partícipes. Luego aumento en el 2009 y 2010. Sin embargo, en el 2012 el número de partícipes empieza a caer hasta 162 partícipes en el 2017. Todo esto consecuencia de la caída en las rentabilidades de los fondos mutuos de renta variable que invierten en acciones que fueron afectadas por las altas volatilidades de los precios de los

metales y materias primas efecto de la crisis internacional y comportamiento volátil y negativo de las bolsas internacionales.



**Figura 36: Evolución del número de partícipes del Fondo Selectivo y Fondo Incasol**

Fuentes: Promoinvest SAF S.A.A. (2017). Memoria Anual 2017 publicada en SMV.

b. Atributos de los fondos mutuos de Promoinvest

Las características y beneficios que tienen los fondos mutuos de Promoinvest son los siguientes:

i. Calidad

Los fondos mutuos que ofrece Promoinvest son productos intangibles, su portafolio de inversión está compuesto por el 75 por ciento como mínimo en instrumentos de renta variable, predominantemente en títulos representativos de participación en empresas locales que cotizan en la BVL y hasta 25 por ciento como máximo en instrumentos de deuda. La estrategia de inversión de dichos fondos busca en la medida de lo posible optimizar la rentabilidad considerando las fluctuaciones de los precios de las acciones en el mercado para poder ofrecer al inversionista el más alto rendimiento en el largo plazo. Los fondos mutuos de Promoinvest al buscar optimizar su rentabilidad evitan hacer trading, la política de la empresa es evitar comprar y/o vender valores de manera especulativa, por lo que la estructura de la cartera de inversiones en la medida de lo posible se mantiene en el tiempo y solo si es necesario se hacen las correcciones debidas considerando el benchmarking. Respecto a la inversión en instrumentos

de deuda, la clasificación de riesgo es igual o superior a CP3 para el corto plazo, BBB- para el mediano y largo plazo; e instrumentos sin clasificación.

ii. Características

- Accesible: Los fondos mutuos de Promoinvest son fácilmente accesibles para cualquier tipo de persona que desee invertir, no existe un monto mínimo para realizar suscripción por primera vez ni tampoco para realizar suscripciones adicionales.
- Disponible: Los fondos mutuos invierten en acciones que son altamente líquidas por lo que si un partícipe desea rescatar su dinero puede hacerlo en cualquier momento, ya que no están sujetos a ninguna restricción, no existe plazos mínimos de permanencia, pueden suscribir o rescatar en cualquier momento. Las operaciones están sujetas a su respectivo cobro de comisión.
- Fácil: Invertir en los fondos mutuos de Promoinvest es simple y fácil, el inversor dispone de una cuenta recaudadora en el Banco de Crédito, para cada fondo. El trámite para realizar sus operaciones es fácil.
- Diversificación: Invertir en los fondos mutuos de Promoinvest permite tener una cartera de acciones que permite diversificar y minimizar el nivel de riesgo.
- Liquidez Inmediata: El portafolio de inversión de los fondos mutuos de Promoinvest poseen valores y/o acciones que son negociados en la Bolsa de Valores de Lima y son totalmente líquidos.
- Rentabilidad: Los fondos mutuos de Promoinvest pueden ofrecen mayor rentabilidad que otros productos tradicionales de ahorro, en el largo plazo.

4.2.5.2 *Mix precio*

Las administradoras de fondos mutuos tienen derecho de cobrar por su administración y servicio a los partícipes. Estas tienen la facultad de decidir cuál es el porcentaje considerando que existe un tope máximo establecido por el Reglamento de fondos mutuos de la Superintendencia de Mercado de Valores. Los tipos de comisiones son:



- Comisión de Suscripción: Comisión que es cobrada sobre el monto de la suscripción.
- Comisión de Rescate: Esta comisión es cobrada sobre el monto del rescate.
- Comisión de Administración o Unificada: Es la comisión por administración que el Fondo le paga a la Administradora, comisión se descuenta diariamente del valor cuota. El cálculo se debitará a diario del patrimonio del fondo.

En la Tabla 28, se muestran los tipos de comisiones de los fondos mutuos de renta variable que cobra cada administradora, aquellos que los partícipes están sujetos de pagar. Con excepción de Promoinvest, todas las administradoras no cobran comisión de suscripción, exigen una inversión mínima para invertir en sus fondos, así como un plazo mínimo de permanencia. Asimismo, se puede ver que la empresa Promoinvest cobra la tasa más alta de comisión anual unificada por administración.

**Tabla 28: Tipo de comisiones según administradora de fondos mutuos**

Sociedad Administradora	Comisiones							Monto de Suscripción inicial mínima
	Suscripción		Rescate			Comisión de administración**		
	Tasa *	Rango autorizado	Tasa *	Rango autorizado	Período mínimo de permanencia	Tasa anual	Rango autorizado	
Scotia Fondo Acciones FMIV	0%	Hasta 1.00% + IGV	1.00% + IGV del MR	Hasta 3.00% del MR + IGV	44 días calendario	3.00% + IGV	Hasta 5.00% + IGV	S/. 500.00
Credicorp Capital Acciones FMIV	0%	Hasta 5.00% + IGV	1.00% + IGV del MR	Hasta 5.00% del MR + IGV	30 días calendario	3.50% + IGV	Hasta 5.00% + IGV	\$1,000.00
IF Acciones FMIV	0%	-	0.50% + IGV del MR	Hasta 2.50% del MR + IGV	30 días calendario	3.00% + IGV	Hasta 5.00% + IGV	S/. 500.00
BBVA Agresivo FMIV	0%	Hasta 5.00% + IGV	3.00% + IGV del MR	Hasta 5.00% del MR + IGV	90 días calendario	3.00% + IGV	Hasta 5.00% + IGV	\$150.00
BBVA Agresivo Soles FMIV	0%	Hasta 5.00% + IGV	3.00% + IGV del MR	Hasta 5.00% del MR + IGV	90 días calendario	3.00% + IGV	Hasta 5.00% + IGV	S/. 400.00
Sura Acciones FMIV	0%	Hasta 1.00% + IGV	1.50% + IGV del MR	-	30 días útiles	3.00% + IGV	De 0.5% hasta 5.00% + IGV	S/. 2,500.00
Promoinvest Incasol FMIV	1.00% + IGV	Hasta 1.00% + IGV	0.50% + IGV del MR	Hasta 1.00% del MR + IGV	-	5.00% + IGV	De 0 hasta 5.00% + IGV	-
Promoinvest Fondo Selectivo	1.00% + IGV	Hasta 1.00% + IGV	0.50% + IGV del MR	Hasta 1.00% del MR + IGV	-	5.00% + IGV	De 1.00% hasta 5.00% + IGV	-

\*Comisión aplicable al Monto de Rescate (M.R.) o a la Rentabilidad Obtenida (R.O.) solo si el partícipe retira todo o parte de su inversión antes del "Periodo Mínimo de Permanencia" (el cual se cuenta a partir de la fecha de suscripción). Después del "Periodo Mínimo de Permanencia" no se cobra comisión de rescate.

De acuerdo a la Ley del Mercado de Valores, se entiende por días los hábiles, salvo mención expresa de días calendario.

\*\*Tasa anual aplicable sobre el patrimonio neto del Fondo. Puede ser modificada dentro del rango autorizado previa comunicación a los partícipes en caso de incremento

Fuente: Promoinvest SAF S.A.A. (2017). Memoria Anual 2017 publicada en SMV.

#### 4.2.5.3 *Mix* plaza o distribución

Para la venta de sus fondos mutuos, la empresa Promoinvest utiliza dos canales de distribución, directo e indirecto.

Para la venta directa, la empresa cuenta con 3 ejecutivas de ventas atendiendo en la oficina, quien se encarga de atender a tiempo completo, las solicitudes de los clientes actuales y brindar información a los clientes potenciales. Sin embargo, como se mencionó al inicio del trabajo, las técnicas de venta que realizan las ejecutivas son poco activas.

En el caso de la venta indirecta, la empresa cuenta con una ejecutiva externa quien se encarga de buscar clientes potenciales y atender las solicitudes de sus clientes. Es preciso mencionar que, hasta mediados del año 2014, la empresa contó con un ejecutivo externo en la provincia de Cusco y socio comercial que ofrecía los fondos mutuos de la empresa en su oficina ubicado en la provincia de Arequipa.

Es importante conocer lo que hace la competencia de Promoinvest, es por ello que se investigó que estrategia estuvieron aplicando estas, como ejemplo se menciona a Diviso Fondos antes llamado NCF Fondos, en noviembre del año 2013 aprovechando que la nueva normativa dada por la Superintendencia de Mercado de Valores que las cajas municipales y rurales podían ofrecer fondos mutuos en sus locales, y además, con el objetivo de incrementar sus ventas, esta administradora tuvo la excelente idea de aliarse y trabajar en conjunto, firmando un contrato con la caja rural Credinka, con el objetivo de tener más puntos de ventas y ofrecer sus fondos mutuos de corto plazo; cabe mencionar que esta caja forma parte de su mismo grupo económico y cuenta con 38 oficinas. Solo para este tipo de fondos mutuos, esta estrategia es una gran oportunidad para tener nuevos y más canales de distribución, permite la difusión y colocación de sus fondos mutuos, ya que el objetivo de los fondos mutuos es que se conviertan en productos masivos y para ello es necesario de una red de distribución y así poder llegar a más y nuevos clientes.

El gerente general de NCF Fondos, Armando Herrera en una entrevista brindada al Diario Gestión, comento que, con la nueva normativa, los puntos de ventas potenciales para los fondos mutuos han pasado de 1,700 a 3,300 puntos, y si se incluye a los agentes corresponsales y cajeros

automáticos el incremento puede ser mayor. Mencionó también que en el Perú existe un gran potencial para desarrollar los fondos mutuos debido a que el nivel de penetración aún es muy bajo y comparó que, en Chile, de cada 10 habitantes uno invierte en fondos mutuos mientras que en Perú la relación es de 100 a uno.

#### 4.2.5.4 *Mix* promoción

Mientras Promoinvest realiza una estrategia de *mix* promoción poco activa, sus mayores competidores tales como: Credicorp Capital, Interfondos, BBVA Asset Management Continental y Scotia Fondos, cada período de tiempo realizan campañas de premios o sorteos para viajar u otros incentivos para que los ahorradores inviertan en alguno de sus fondos mutuos, esta información se detalla a continuación.

A continuación, se menciona las estrategias de *mix* promoción que realiza Promoinvest y la competencia.

- Publicidad

En la actualidad, Promoinvest no invierte en publicidad, debido a que solo ofrece dos fondos mutuos que son de renta variable y en la actualidad dichos fondos tienen resultados negativos de rentabilidad debido a la volatilidad del mercado.

Analizando a la competencia, en el año 2012, Credicorp Capital lanzó por televisión tres comerciales para promocionar sus fondos mutuos: BCP Fondos Mutuos Gratificación, BCP Fondos Mutuos Loteria, BCP Fondos Mutuos Deuda, los spot tenían una duración de aproximadamente 20 a 30 segundos, el objetivo de la campaña era Piensa en Fondos Mutuos, de esa manera los del grupo Credicorp pretendían dar a conocer de una manera divertida e informal la existencia de una nueva oportunidad de ahorro para las personas que tienen un excedente de dinero y que deseaban ahorrar, incentivarlos a que inviertan en sus fondos mutuos, utilizando a un personaje de gran popularidad que en ese entonces había logrado el actor Carlos Alcántara, su personaje era principal en la historia, de pronto la cámara lo enfocaba cuando estaba frente a la persona que recibía su gratificación, un premio o el pago de una deuda, según la historia, orientándolos a pensar en fondos mutuos.

Otro ejemplo es la publicidad emitida por Interfondos, Scotia Fondos y BBVA Asset Management e inclusive Fondos Sura, la publicidad que estas administradoras presentan a través de sus respectivos canales que tienen en YouTube son más formales, informativos y educativos. Orientan al cliente a través de ilustraciones y gráficos respecto a qué son los fondos mutuos, cuáles son sus ventajas y beneficios, y como puede acceder una persona a un fondo mutuo.

Otro tipo de publicidad que utilizan estas administradoras es a través de, diarios tales como El Comercio, Gestión, Perú 21, Correo; revistas como Semana Económica. El internet también es utilizado por las administradoras de fondos mutuos para promocionar sus productos, publicitan sus fondos mutuos a través de sus propias páginas *web*, así como también en las páginas web de los diarios y revistas mencionadas anteriormente, además aprovechan las redes sociales como Facebook, Twitter.

Como se puede ver, a diferencia de Promoinvest que en la actualidad explota en pequeña medida los diarios, revistas e internet para difundir y promocionar sus fondos mutuos, las otras sociedades administradoras si explotan las oportunidades que los diferentes medios de comunicación brindan para promocionar sus fondos mutuos.

- Relaciones públicas

Promoinvest no realiza ninguna actividad para que pueda influir en algo las opiniones que pueda tener este en el mercado, sin embargo, los representantes de Interfondos, Credicorp Capital, Scotia Fondos, BBVA Asset Management e incluso Fondos Sura, brindan y participan en entrevistas emitidas tanto por televisión, radio, diarios, revistas e internet, brindan información económica y dan sus opiniones respecto a la coyuntura existente y temas relacionados con la industria de fondos mutuos y al mercado financiero entre otros temas.

- Promoción de ventas

Promoinvest no realiza ninguna promoción de ventas (obsequios, concursos, sorteos, cupones, descuentos, auspicio de eventos: campañas de promoción, sorteos de viajes, premios u otros, para captar nuevos clientes e incentivar a que inviertan en sus fondos.

Sin embargo, analizando a la competencia, para el último trimestre del 2010, el Banco de Crédito promocionó a través de su página web del Banco de Crédito, así como también, en el boletín mensual de Credicorp Capital Fondos y en la red social de Facebook, una campaña de depósito, el sorteo estaba dirigido a la persona naturales que tenían su dinero depositado en dicha institución, uno de los productos que participaba eran los fondos mutuos, y el requisito consistía en mantener un saldo mínimo de S/. 1,000 soles cada fin de mes en alguno de los productos durante el período de promoción, las opciones se duplicaban si se acumulaba más en diciembre, el sorteo era de 180 premios de kilómetros LANPASS.

Del mismo modo Interfondos a través de su página web y su Facebook promocionó un sorteo de dos paquetes dobles en crucero por El Caribe con solo abrir o incrementar un fondo mutuo.

Otro ejemplo se dio con BBVA Banco Continental que también promociono dicha campaña a través de su página web, Facebook y boletín mensual de BBVA Asset Management Investment, la campaña consistía en invertir en fondos mutuos o depósito a plazo y automáticamente se participaba en un viaje a Madrid y vivir una experiencia con la liga de futbol del Real Madrid y Sevilla.

Scotiabank elaboró una campaña denominada Cruzada Ahorro 2014, uno de los productos participantes fueron los fondos mutuos, el objetivo era premiar el esfuerzo de ahorrar, el sorteo consistía en ganar S/. 5,000 soles diarios y S/. 100,000 soles mensuales.

#### - Venta personal

En el caso de Promoinvest, la venta personal se lleva a cabo a través de la ejecutiva de venta que se contacta con el cliente potencial quien se comunicó vía email, teléfono o acercándose al local de la empresa para solicitar información. El cliente potencial recibe una atención personalizada y recibe información respecto a las características, beneficios y riesgos de los fondos mutuos que ofrece Promoinvest y otra información relacionada a los fondos como los términos y las condiciones que implica su inversión en algún fondo. Adicional a eso, el cliente potencial recibo material informativo preparado por la ejecutiva que le será explicado durante la reunión comercial, también se le hace entrega ya sea en físico o virtual del Contrato de Administración, Reglamento de Participación y Prospecto Simplificado. De lograr la

suscripción de dicho cliente potencial, la ejecutiva se contacta con el nuevo partícipe para formalizar su suscripción al fondo y dejar documentado y en regla su operación. De esta manera, la ejecutiva ya tiene creado un vínculo de confianza con su nuevo cliente a quien brindará su servicio postventa al partícipe cuando requiera realizar alguna otra operación o tener información a futuro relacionada con su inversión.

En el caso de las administradoras Credicorp, Interfondos, BBVA Fondos y Scotia Fondos, las cuales forman parte de un grupo económico, cuentan con una red de agencias bancarias y que a su vez brindan una gama de productos financieros en ahorro, crédito e inversión, no realizan la venta personal como en el caso de Promoinvest, no existe una atención personalizada en la cual el ejecutivo brinde información sobre sus fondos al interesado. Cuando uno se acerca a solicitar información sobre dicho producto en alguna agencia, recomiendan primero revisar la página web en la cual el cliente potencial encontrará una lista de opciones de fondos mutuos, es a través del internet que el cliente potencial puede obtener la información deseada, en este caso de sus fondos mutuos. En la página web recomienda al cliente potencial informarse primero respecto a la operatividad y características de los fondos mutuos antes de realizar alguna suscripción, dicha información está disponible y se puede encontrar en la misma página web, asimismo el cliente potencial tiene acceso a revisar el Reglamento de Participación, Prospecto Simplificado, entre otros.

Con respecto a la venta personal en la cual es importante tener una fuerte fuerza de ventas para que contribuya a cumplir con las metas y objetivos de ventas que la empresa se ha establecido en un período determinado. Sin embargo, para el caso de Promoinvest la fuerza de ventas es pequeña y débil, cuenta solo con dos ejecutivas, interna y externa, quienes solo están a la espera de que algún cliente potencial interesado se contacte con ellas y solo de esa manera las ejecutivas se contactan con el interesado y le brindan información ya sea por teléfono, email o personalmente. Si bien las ejecutivas de ventas tienen una certificación que acredite sus conocimientos respecto al mercado de valores y fondos mutuos, no tienen capacitaciones de técnicas de ventas. Por otro lado, al no tener un área de ventas organizada no existen metas ni objetivos de ventas que impulsen a las ejecutivas a la búsqueda de clientes potenciales, cabe mencionar que ello también debe ir acompañado de premios e incentivos que motiven al personal de ventas a lograr los objetivos en la búsqueda de nuevos clientes. Con relación a la

postventa, las ejecutivas tratan de mantener un servicio postventa con sus clientes, brindando su servicio cuando algún cliente solicita información o requiere realizar alguna operación con referente a su inversión.

Las administradoras como Credicorp, Interfondos, BBVA Asset Management y Scotia, tienen más ventajas frente a Promoinvest respecto a la fuerza de ventas para vender sus respectivos fondos mutuos, debido a que tienen el apoyo del personal que labora en las agencias bancarias, que en algunas campañas fortalecen la fuerza de ventas para promocionar sus fondos mutuos resultándoles beneficioso y más fácil de captar nuevos clientes.

### 4.3 Propuesta de Marketing

#### 4.3.1 Objetivos de marketing

Sainz Vicuña (2012) señala que los objetivos de una empresa dependen del tamaño de esta. En la Tabla 29, se muestra la preponderancia de los objetivos de una empresa según el tamaño de esta:

**Tabla 29: Prioridad de objetivos**

Objetivos	Empresa grande	Empresa mediana		Empresa pequeña
		Pervivencia	Venderse	
Consolidación	3°	1°	3°	1°
Crecimiento	1°	2°	2°	3°
Rentabilidad	2°	3°	1°	2°

Fuente: Sainz (2012).

Dado lo anterior, la empresa Promoinvest deberá alinear la estrategia de marketing a la de una empresa pequeña dentro del sector, buscando en primer lugar, consolidarse en el mercado como supervivencia; en segundo lugar, buscar rentabilidad a corto plazo; y, en tercer lugar, buscar el crecimiento, en principio esperando un crecimiento solo vegetativo, es decir, esperar que la cantidad de captaciones supere a la cantidad de bajas de clientes.

*“En efecto, se ha podido comprobar que ser grande es hoy la clave de la supervivencia y que ésta pasa por la búsqueda de la masa crítica. En mercados cada vez más globalizados, las*



*empresas deben crecer y alcanzar la talla crítica de su sector para ser competitivas” (Sainz de Vicuña, 2012).*

Por lo tanto, los objetivos de marketing necesarios para la adaptación al contexto y el desarrollo de Promoinvest en el mercado, a través de las estrategias de un plan de marketing, serán los siguientes:

- a. Objetivo general
  - 1. Incrementar la participación de mercado de Promoinvest, en el sector de los Fondos Mutuos.
- b. Objetivo específico
  - 1. Alcanzar una participación del \*3.5% en número de partícipes para Promoinvest, en el período 2020- 2021.
  - 2. Incrementar el patrimonio administrado por Promoinvest, en el período 2020-2021
  - 3. Incrementar el conocimiento de la marca Promoinvest en la categoría Fondos Mutuos, en el período 2020- 2021, alcanzando un 40% de recordaciones espontáneas y/o asistidas.

#### **4.3.2 Estrategia de crecimiento – Matriz de Ansoff**

El objetivo de la matriz Ansoff, es enlazar los productos con los mercados, considerando si son nuevos o actuales. En el caso de la cartera actual de Promoinvest, se observa que se encuentra en un mercado que aún falta penetrar, por tanto, se elaborarán estrategias para seguir introduciendo los fondos ya creados en el mercado actual. Por otro lado, se ha detectado un mercado potencial que está siendo poco o nada atendido por la competencia, como son los jóvenes universitarios que ingresan al mercado laboral, así como las mujeres que cada vez incrementan más la PEA, en base a ellos se debe desarrollar el mercado. Finalmente, existe un amplio mercado que busca productos con menor riesgo y por ello será oportuno incrementar otros fondos más conservadores en la cartera de Promoinvest.

En resumen, para fomentar el crecimiento de la empresa, se deberá aplicar tres estrategias: penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de nuevos productos (ver Tabla 30).

**Tabla 30: Estrategias según producto y mercado**

	<b>Producto Actual</b>	<b>Producto Nuevo</b>
<b>Mercado Actual</b>	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
<b>Mercado Nuevo</b>	Desarrollo de mercado	

Fuente: Mayorga y Araujo (2013).

- a. Estrategia de penetración de mercado
  - Desarrollar planes de captación de partícipes para los fondos actuales, mejorando la experiencia de compra, incrementando la publicidad y motivando a través de promociones y campañas.
  - Ampliar los canales de contacto de venta para el mercado actual y potencial.
  - Crear campaña promocional de incentivos a la fuerza de ventas.
- b. Estrategia de desarrollo de mercado
  - Enfocar campañas de captación a jóvenes que estén laborando.
  - Creando nuevos canales *on line* de contacto y afiliación.
- c. Estrategia de desarrollo de productos
  - Desarrollar fondos mutuos de renta fija en soles y dólares a corto plazo.

### **4.3.3 Estrategia de segmentación del mercado**

Los compradores en cualquier mercado difieren en sus deseos, recursos, ubicaciones, actitudes y prácticas de compra (Kotler, 2013).

Con el fin de enfocarse en segmentos específicos y adaptar las propuestas de valor a las características de estos, se identifican en Promoinvest dos tipos generales de clientes: personas naturales y personas jurídicas.

Es preciso mencionar que, las personas naturales que actualmente están laborando como dependiente formal en una empresa, perciben un adicional de ingresos durante los meses de

julio y diciembre, debido a las gratificaciones y en el mes marzo por el reparto de utilidades; meses en los que se puede incentivar la inversión de estos excedentes en fondos mutuos.

a. Segmentación Geográfica

Debido a que la mayor concentración de excedentes para el ahorro se encuentra en la población de Lima Metropolitana, las estrategias estarán centradas en esta área geográfica; es preciso mencionar que el producto se ajusta a personas y empresas de cualquier parte del país.

b. Segmentación Conductual para productos en cartera

Los productos existentes en cartera, que son los dos fondos de renta variable, estarán enfocados a personas naturales con el perfil de inversionista dinámico y a personas jurídicas clasificadas con los perfiles de inversionista moderado y/o agresivo, descritos ya en el análisis del comportamiento del consumidor.

- i. Persona Natural – Perfil Dinámico: busca los mayores rendimientos posibles, por lo que está dispuesto a asumir el riesgo que sea necesario. En su mayoría, son inversionistas jóvenes, pero con solidez económica, y personas solteras o aún sin hijos, entre 30 y 40 años, y pertenecen a los NSE A y B.
- ii. Persona Jurídica -Perfil Moderado: Empresas que están dispuestas a invertir para obtener una rentabilidad superior, aun cuando estas puedan presentar fluctuaciones. Conocen sobre fondos mutuos, pero no han realizado inversiones en estos. Invierten en el mediano plazo.
- iii. Persona Jurídica - Perfil Agresivo: Empresas que invierten esperando tener una alta rentabilidad, estando conscientes de la alta probabilidad de las fluctuaciones en los rendimientos de sus inversiones. Tienen conocimiento sobre fondos mutuos y además han realizado inversiones en fondos de inversión financiera. Invierten en mediano y largo plazo.

c. Segmentación Conductual para los productos nuevos

Los nuevos productos de renta fija a crearse estarán enfocados al segmento con perfil de riesgo bajo, denominados conservadores.

- i. Persona Natural – Perfil Conservador: Se caracteriza por ser menos tolerante al riesgo y valorar la seguridad. No le importa que las ganancias obtenidas sean bajas. Dentro de este perfil existen desde jóvenes con sus primeros ingresos (25 años) hasta personas retiradas o por jubilar (65 años) que no quieren mayores preocupaciones, pertenecen a los NSE A, B y C1.
- ii. Persona Jurídica - Perfil Conservador: Aquellas empresas inversionistas que buscan una rentabilidad acorde con un bajo nivel de riesgo en sus inversiones. Normalmente nunca ha realizado inversiones más allá de las cuentas de ahorro y cuenta corriente; además tienen poco conocimiento sobre fondos mutuos. Invierten en corto y mediano plazo.

#### **4.3.4 Estrategia de diversificación – estrategia de cobertura para atender a los segmentos identificados**

Se desarrollará una estrategia de marketing diferenciado, la cual consiste en atender con propuestas de valor adaptadas a las necesidades de cada segmento del mercado. En este caso, se tienen productos para personas que toleran el riesgo, y se están creando productos para aquellas que no.

#### **4.3.5 Estrategia de diferenciación**

Las ventajas competitivas con las que nos diferenciaremos en el mercado son:

- Sin mínimo de inversión
- Sin tiempo mínimo de permanencia

#### **4.3.6 Estrategia de postura competitiva**

Según Kotler & Keller (2012), las empresas en el mercado se pueden clasificar según el papel que asumen en este. Se tienen las empresas líderes, retadoras, seguidoras, y las especialistas en nichos.

Tomando en cuenta la participación de mercado en base a patrimonio administrado, la empresa con la actual postura de líder es Credicorp (40%), las retadoras son BBVA (20%), Scotia (17%) e Interfondos (15%), mientras que Sura (8%) puede ser un seguidor.

Es difícil diferenciarse en este mercado, por lo que la estrategia de nicho de mercado sería tan ejecutable para Promoinvest (0.03%) como para cualquier otro competidor, por tanto, se aplicará la postura de seguidor teniendo la estrategia de la imitación, se imitarán las características de la estrategia de marketing de los productos lanzados por el líder.

#### **4.4 Estrategia del marketing mix**

En base a todo el contexto interno y externo de la empresa Promoinvest, se procede a diseñar la estrategia de marketing mix, que contribuya al alcance de los objetivos establecidos en el presente plan.

##### **4.4.1 Propuesta de valor**

“Para todas las personas que buscan incrementar sus excedentes de dinero, con el fin de concretar sus diversas metas de vida, Promoinvest es la sociedad administradora de fondos mutuos, que tiene un portafolio de productos diseñados para los diferentes perfiles de inversionistas, y que a su vez guía en el cuidado y crecimiento de estos fondos. Sin la exigencia de un monto mínimo de inversión y sin la atadura de un tiempo mínimo de permanencia, el dinero es de libre disposición en caso nuestros inversionistas lo requieran.”

##### **4.4.2 Estrategias de producto**

La estrategia principal será la de ampliar la cartera de productos para poder brindar a los clientes y potenciales clientes mayores alternativas para su potencial inversión, de tal modo que se ajuste a sus necesidades. Esta ampliación será para las personas cuyo perfil de riesgo es conservador, la finalidad es satisfacer las preferencias de los inversionistas como conservadores. Tal como se mencionó anteriormente, la estrategia competitiva de la empresa Promoinvest de seguidor, por lo que se propone que en estrategia de mix producto, se amplíe la cartera con fondos con características semejantes a las que tiene el líder de la industria. Se crearán fondos que agreguen valor a la gama actual, tales como:

a. Promoinvest Conservador Liquidez Soles FMIV:

- Descripción: El tipo de instrumento de este fondo será de corto plazo, se invertirá únicamente en depósitos a plazo en moneda nacional, en instituciones financieras del mercado local y de buen prestigio, donde ofrezcan las mejores tasas de interés. La duración de portafolio de inversión se ubicará entre 90 a 360 días como máximo. La cartera de inversión será altamente líquida y de poca volatilidad ante cambios en las tasas de interés del mercado. Como el fondo invertirá el 100% en depósitos a plazo, el rendimiento dependerá de las tasas pactadas, por lo que el valor cuota generalmente podría mantenerse o incrementarse, sin embargo, el valor de la cuota del fondo puede fluctuar positiva o negativamente debido a que los instrumentos u operaciones financieras que formaran la cartera de El Fondo estará expuesto a las fluctuaciones del mercado y otros riesgos inherentes.
- Las características:
  - Inversión inicial mínima: S/ 100.00 soles
  - Monto mínimo de suscripciones adicionales: No hay monto mínimo
  - Comisión de suscripción: 1% + IGV
  - Comisión de rescate: 0.5% + IGV
  - Comisión anual de administración: 5% + IGV
  - Saldo mínimo de permanencia: Ninguno
  - Plazo mínimo de permanencia: Ninguno
  - Nivel de riesgo: Muy bajo
- Perfil del inversionista: Dirigido a personas naturales y jurídicas con excedentes de dinero que desean el retorno de su inversión en un período de corto plazo y a quienes buscan mayor rentabilidad a las ofrecidas por las alternativas de ahorro tradicionales (cuentas de ahorro, depósitos a plazo, cuentas corrientes).
- Estrategia de inversión: La estrategia de inversión será muy conservadora por lo que sólo se invertirá en depósitos a plazo de la más alta calidad crediticia, con vencimientos menores a un año en promedio. Se buscará optimizar la rentabilidad considerando la perspectiva de la evolución de las tasas de interés en soles, invirtiendo en aquellos plazos donde se obtengan las mejores tasas de interés.

- Política de inversión: Solo se podrá invertir en depósitos a plazo de entidades financieras locales con clasificación de riesgo igual o superior a B-.
- Indicador de rendimiento: Será el promedio del rendimiento de Depósitos a Plazo en Soles de 90 a 360 días de los bancos o instituciones financieras en la que invertirá el fondo.

$$IR = \% i \text{ Banco A} + \% i \text{ Banco B} + \% i \text{ Banco C} + \% i \text{ Banco D} + \dots + \% i \text{ Banco N}$$

Donde:

$i_{\text{Banco (A, B, C, \dots, N)}}$  = Promedio del rendimiento de Depósitos a plazo de 90 a 360 días en soles del banco (A, B, C, ..., N); según sea el caso.

#### b. Promoinvest Conservador Liquidez Dólares FMIV

- Descripción: El tipo de instrumento de este fondo será de corto plazo, se invertirá únicamente en depósitos a plazo en dólares americanos, indistintamente en el mercado nacional o internacionales. La duración de portafolio de inversión se ubicará entre 1 a 360 días como máximo. La cartera de inversión será altamente líquida y de poca volatilidad ante cambios en las tasas de interés del mercado. Como el fondo invertirá el 100% en depósitos a plazo, el rendimiento dependerá de las tasas pactadas, por lo que el valor cuota generalmente podría mantenerse o incrementarse, sin embargo, el valor de la cuota del fondo puede fluctuar positiva o negativamente debido a que los instrumentos u operaciones financieras que formaran la cartera de El Fondo estará expuesto a las fluctuaciones del mercado y otros riesgos inherentes.
- Las características y beneficios son:
  - Inversión inicial mínima: US\$ 50 Dólares Americanos
  - Monto mínimo de suscripciones adicionales: No hay monto mínimo
  - Comisión de suscripción: 1% + IGV
  - Comisión de rescate: 0.5% + IGV
  - Comisión anual de administración: 5% + IGV
  - Saldo mínimo de permanencia: Ninguno
  - Plazo mínimo de permanencia: Ninguno

- Nivel de riesgo: Muy bajo
- Perfil del inversionista: Dirigido a personas naturales y jurídicas con excedentes de dinero que desean el retorno de su inversión en un período de corto plazo y a quienes buscan mayor rentabilidad a las ofrecidas por las alternativas de ahorro tradicionales (cuentas de ahorro, depósitos a plazo, cuentas corrientes).
- Estrategia de inversión: La estrategia de inversión será muy conservadora por lo que sólo se invertirá en depósitos a plazo de la más alta calidad crediticia, con vencimientos menores a un año en promedio. Se buscará optimizar la rentabilidad considerando la perspectiva de la evolución de las tasas de interés en dólares de corto plazo, invirtiendo en aquellos plazos donde se obtengan las mejores tasas de interés.
- Política de inversión: Solo se podrá invertir en depósitos a plazo de entidades financieras del exterior siempre y cuando sean en dólares. Asimismo, la inversión se puede realizar en depósitos a plazo de entidades financieras locales con clasificación de riesgo igual o superior a B- y en entidades financieras del exterior con clasificación de riesgo igual o superior a BB- para su deuda de corto plazo.
- Indicador de rendimiento: Será el promedio del rendimiento de Depósitos a Plazo en Dólares Americanos de 1 a 360 días de los bancos o instituciones financieras en la que invertirá el fondo.

$$IR = \% i \text{ Banco A} + \% i \text{ Banco B} + \% i \text{ Banco C} + \% i \text{ Banco D} + \dots + \% i \text{ Banco N}$$

Donde:

$i_{\text{Banco (A, B, C, \dots, N)}}$  = Promedio del rendimiento de Depósitos a plazo de 90 a 360 días en Dólares Americanos del banco (A, B, C, ..., N); según sea el caso.

#### **4.4.3 Estrategias de precio**

La gestión de los fondos mutuos implica asumir diversos costos, los cuales están compuestos por diversas comisiones que se detallan en el Prospecto Simplificado del Fondo Mutuo y se detallan a continuación:



- Comisión por administración del fondo mutuo, es una tasa anual que se aplica sobre el patrimonio neto del fondo, es una retribución que cobra la SAF por administrar el fondo mutuo.  
Esta comisión puede ser modificada dentro del rango autorizado previa comunicación a los partícipes en caso de incremento. Actualmente el rango autorizado se ubica hasta en un 5% más IGV, todo dependerá del tipo de fondo elegido. Es descontado antes del cálculo de la rentabilidad que el cliente obtiene, por lo que no será determinante de éxito.
- Comisión de rescate, es una tasa que se aplica sobre el monto que se retira antes del tiempo mínimo de permanencia, establecido por el fondo. Actualmente el rango autorizado puede llegar al 5% del monto retirado antes de tiempo y dependerá también del fondo que se elija.
- Comisión de suscripción, como se mencionó en párrafos anteriores, esta es un gasto que paga el inversionista al momento que adquirir cuotas, el monto de la comisión es calculada a partir del valor de la suscripción.

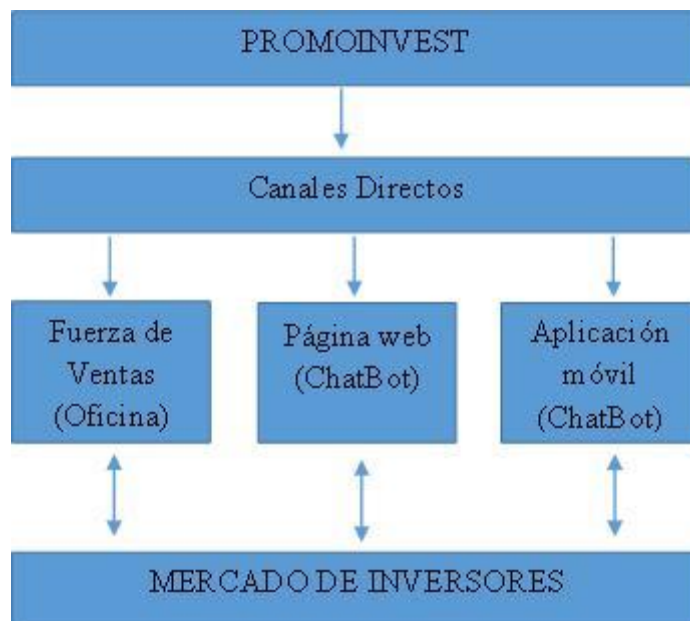
Kotler (2013), enfatiza en tres estrategias básicas para establecer los precios de un producto o servicio: basadas en los costos, basadas en la competencia y las basadas en el valor percibido por el cliente. Promoinvest, por cuestiones de decisiones gerenciales, mantendrá las tasas de comisión de suscripción y de rescate. Asimismo, la comisión anual de administración aplica la mayor tasa permitida por el reglamento. Es así que la cartera de fondos mutuos presentados en esta propuesta de mejora mantendrá los siguientes costos:

- Comisión de suscripción: 1%
- Comisión de rescate: 0.5%
- Comisión anual de administración: 5%

#### **4.4.4 Estrategia de plaza**

Los canales de distribución constituyen un elemento clave en la cadena de suministro que une a fabricantes con usuarios finales (Best, 2007). Una empresa puede desarrollar canales de distribución directos e indirectos para llegar a su público final. En el caso de Promoinvest, no

es posible tener intermediarios para brindar el servicio, por tanto, su estrategia permanecerá con el enfoque directo, sin embargo, con el fin de atender el perfil de los compradores online, se debe crear un canal directo de atención digital. Ver Figura 37.



**Figura 37: Canales de distribución como estrategias de plaza de Promoinvest SAF S.A.A.**

Fuente: Elaboración propia

- La oficina principal de atención al cliente seguirá estando ubicada en Avenida del Pinar n° 180 of.1203. Urb. Chacarilla del Estanque – Santiago de Surco.
- Página web  
La página web será mejorada, dándole una función de vitrina de exhibición de productos, y también como punto de venta de los fondos mutuos. En la Figura 38, se presenta la página web actual, que tiene un estilo institucional y solo informativo. Frente a las modificaciones que se sugieren para convertir la web en un canal de distribución de los productos de Promoinvest con mayor probabilidad a la conversión de clientes, se recomienda agregar enlace de interacción en la página web de la empresa (ver Figura 39).



**Figura 38: Diseño actual de la web de Promoinvest SAF S.A.A.**

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 39: Diseño propuesto para la web de Promoinvest SAF S.A.A.**

Fuente: Elaboración propia

- PROMOBOT - El ChatBot de Promoinvest

Hoy en día, los chatbots están siendo de gran ayuda en momentos de contacto dentro de una página web o una app.

En una entrevista a David Domingo, CEO de Certia, división de *financial planning* del Grupo Intéligo, realizada por el diario Gestión, este afirma que el uso de las plataformas digitales en el sistema financiero, es vital para personalizar las propuestas de valor a cada cliente; así también indica que con un cliente que está familiarizado con las herramientas digitales, por lo que mantendría alineados con las demandas tecnológicas de los *millenials*, la plataforma virtual puede hacer el 80% de asesoría y el resto lo hace un asesor de forma presencial, considerándose esto un ahorro de tiempo, recurso humano y por ende, costos (Diario Gestión, 11 de marzo del 2019)

PROMOBOT, será la imagen de agente virtual moderno que utilizará Promoinvest, un agente que aportará valor a la empresa por su capacidad de aprender y ser más eficiente en las respuestas brindadas a los clientes, también se tendrá la ventaja de su disponibilidad 24/7, permitiendo ahorrar tiempo y costos. (Ver Figura 40).



**Figura 40: Diseño de PROMOBOT, el ChatBot de Promoinvest SAF S.A.A. en la página web**

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.5 Estrategia de promoción

Al poseer un sistema de distribución directo y sin intermediarios, se aplicarán estrategias de promoción *pull* (jalar). Al utilizar una estrategia *pull*, el productor dirige sus actividades de marketing, publicidad y promoción, en especial; hacia los consumidores finales para inducirlos a comprar el producto (Kotler, 2013).

Con el objetivo de aumentar la probabilidad de que el alcance de la información de las nuevas propuestas diseñadas por Promoinvest, contribuyan al logro de los objetivos del plan de marketing *mix*, se hará uso de las cinco variables del *mix* promocional, recomendadas por Kotler (2013) y se abordarán de la siguiente manera:

a. Publicidad

Se realizarán dos campañas publicitarias durante el período 2020. Una de ellas estará enfocada a posicionar la imagen de Promoinvest, y la otra se enfocará en comunicar y persuadir hacia la inversión de nuestros nuevos productos.

- Campaña 1: Posicionamiento Promoinvest

1. Objetivo publicitario

- Comunicar la propuesta de valor para los clientes de actuales y potenciales de Promoinvest.
- Crear una imagen de marca y empresa.
- Sugerir usos para el producto.

2. Presupuesto publicitario: Existen cuatro métodos para establecer el presupuesto: costeable, porcentaje de ventas, paridad competitiva y objetivo/tarea. Promoinvest al ser una empresa pequeña frente a las demás administradoras, necesita adaptarse a las nuevas formas de comunicarse del público objetivo, por tal razón hemos considerado como que método de presupuesto publicitario sea objetivo/tarea.

3. Desarrollo de la estrategia publicitaria

Creación de mensaje: El concepto de esta campaña será guiado por estos tres atractivos publicitarios: Sin monto mínimo, sin tiempo máximo de permanencia y mayores tasas de interés.

- Beneficios a transmitirse: Son los de “Sin monto mínimo y sin tiempo máximo”. Estos beneficios cumplen con el atractivo de ser distintivos, pues no lo ofrecen los demás competidores. Ver Figura 41.



**Figura 41: Primer Banner publicitario propuesto para Promoinvest SAF S.A.A. en la página web**

Fuente: Elaboración propia

- Credibilidad: Haciendo uso de los hallazgos del estudio “Consumidor Peruano, la nueva clase media”, presentado por la consultora Arellano Marketing (2017), en donde se identifica una preferencia a la publicidad con humor, a la que muestra gente parecida al mismo consumidor, y en tercer lugar la que demuestra la eficacia del producto, el estilo de ejecución del mensaje que se aplicará estará basado en la evidencia testimonial o respaldo. Ver Figura 42.



**Figura 42: Segundo Banner publicitario propuesto para Promoinvest S.A.A. en la página web**

Fuente: Elaboración propia

- Medios a emplear: Se requiere ser lo más efectivo y al más bajo costo, por tal motivo, se utilizarán todos los medios de internet con mayor alcance al público objetivo. Uso de *Mobile Ads*, *Video online*, *Social Ads*, *Retargeting on line*.
- 4. Medición de los resultados: Se medirán los efectos de la comunicación en cuanto al entendimiento del mensaje que se quiso transmitir, recordación del mensaje, de la marca, y la intención de invertir en Promoinvest. Se medirán también los efectos de la comunicación sobre el incremento de número de partícipes y del patrimonio administrado.
- Campaña 2: Ampliación de portafolio Promoinvest y Campaña Mi Primer Fondo Mutuo
  1. Objetivo publicitario

- Informar al mercado acerca de los nuevos fondos de corto y muy corto plazo, de Promoinvest, así como reforzar los productos actuales.
  - Explicar cómo funcionan los productos.
  - Persuadir a los clientes de abrir un fondo mutuo.
  - Convencer a los clientes para recibir una llamada de ventas.
2. Presupuesto publicitario: Existen cuatro métodos para establecer el presupuesto: costeable, porcentaje de ventas, paridad competitiva y objetivo/tarea. Promoinvest al ser una empresa pequeña frente a las demás administradoras, necesita adaptarse a las nuevas formas de comunicarse del público objetivo, por tal razón hemos considerado como que método de presupuesto publicitario sea objetivo/tarea.
3. Desarrollo de la estrategia publicitaria

Creación de mensaje: El concepto de esta campaña será guiado por estos tres atractivos publicitarios: Sin monto mínimo, sin tiempo máximo de permanencia y mayores tasas de interés.

- Beneficios a transmitirse: Son la ampliación del portafolio de productos para las necesidades de corto plazo y la aversión al riesgo.
- Credibilidad: El estilo de ejecución del mensaje que se aplicará estará basado en el estilo de vida, mostrando como nuestro producto puede encajar en la realización de los deseos correspondientes a un estilo de vida de los clientes. Ver Figura 43 y Figura 44.





**Figura 43: Tercer banner propuesto para Promoinvest SAF S.A.A. en la página web**

Fuente: Elaboración propia



**Figura 44: Cuarto Banner publicitario propuesto para Promoinvest SAF S.A.A. en la página web**

Fuente: Elaboración propia

- Medios a emplear: En esta campaña también se requerirá ser lo más efectivo y al más bajo costo, por tal motivo, también se utilizarán todos los medios de internet con mayor alcance al target. Uso de Mobile Ads, Video online, Social Ads, Retargeting *on line*.
4. Target: Jóvenes de 25 a 35 años edad, que estén laborando y tengan estudios superiores.
  5. Medición de los resultados: Se medirán los efectos de la comunicación en cuanto al entendimiento del mensaje que se quiso transmitir, recordación del mensaje, de la marca, y la intención de invertir en Promoinvest. Se medirán con mayor énfasis los efectos de la comunicación sobre el incremento de número de partícipes y del patrimonio administrado.

b. Promoción de ventas

Dado a que toda la estrategia promocional de la empresa se basa en estrategias *push*. Los objetivos de las campañas de promociones de venta son:

- Posicionar la marca PROMOINVEST.
  - Incrementar la notoriedad de la marca en el grupo objetivo.
  - Fidelizar a los clientes actuales.
  - Captar nuevos clientes.
- i. Herramientas de promoción de ventas: la campaña se apoyará en las siguientes herramientas:
    - Productos promocionales: incluirán tazas, calendarios de escritorio, llaveros y bolsos, los cuales se entregarán haciendo uso de una segmentación de la base de datos de clientes.
    - Promociones de punto de venta: se incluirán exhibiciones de la marca a través de módulos en clubes y otros lugares que congreguen personas con mayor probabilidad de tener excedentes de dinero o interés en las inversiones.

- Concursos: se dará la oportunidad a los clientes nuevos y a los actuales, de obtener premios a través de sorteos.
- ii. Sorteo de dos paquetes con todo incluido para viajar a:
- Día de las madres: Hotel El Pueblo
  - Fiestas Patrias: Cusco
  - Fin de año: Máncora

Programa o mecánica de la promoción: La mecánica para la promoción de los viajes será como sigue: para participar el cliente debe abrir o incrementar su fondo mutuo desde S/500 o US\$200. Habrá 2 ganadores por cada campaña.

- Fechas Promoción 1: de abril de abril al 15 de mayo.
- Fechas Promoción 2: del 1 de junio al 20 de julio.
- Fechas Promoción 3: del 01 de noviembre al 20 de diciembre

Y si el cliente lo hace desde los nuevos canales digitales multiplica x2 sus opciones de ganar. Habrá 2 ganadores que se llevarán como premio: Un paquete doble a la ciudad destino Hospedaje en hotel 4 estrellas 3D y 2N, incluye boleto aéreo Lima / destino/ Lima vía *Latam Airlines* (equipaje de mano), incluye traslado Aeropuerto/Hotel/Aeropuerto, un servicio turístico básico por la ciudad y 02 días de desayunos y 02 de almuerzo buffet. El sorteo se realizará ante un notario público y un representante de la empresa. Se otorga una oportunidad por cada persona natural, es decir que si usted tiene inversiones en más de un fondo mutuo solo tendrá una oportunidad en el sorteo. En caso el fondo mutuo sea mancomunado las opciones se adjudicarán al primer titular del Fondo Mutuo. La fecha del sorteo se realizará 05 días después de anunciado el fin de la campaña. El resultado se comunicará al ganador vía teléfono y/o vía correo electrónico hasta 5 días después de determinación de los ganadores a fin de realizar las coordinaciones de la entrega del premio según los datos de contacto que aparecen registrados en la base de datos de la SAF y a través de nuestra página web. El viaje deberá realizarse hasta dentro de los meses siguientes previa consulta de disponibilidad con la aerolínea y los establecimientos de hospedaje, el programa no aplica para fiestas, feriados ni fines de semana largo. El ganador puede canjear su viaje con 20 días de anticipación. Cualquier cambio en las condiciones del paquete puede conllevar al pago de un costo adicional que será asumido por el cliente. El ganador y su acompañante son responsables de

cumplir con los requisitos de la aerolínea y los hospedajes, considerar que los vuelos salen de la ciudad de Lima. Si el ganador estuviese ubicado en una ciudad distinta a Lima, deberá asumir directamente los costos de traslado a y desde Lima para gozar del paquete. Promoinvest no asume dichos costos. (Especificaciones adaptadas de la campaña viaje al Cusco del BBVA).

c. Fuerza de ventas

La fuerza de ventas estará conformada de la siguiente manera:

i. Asesores Internos

Se contratarán y capacitarán a un grupo de seis asesores para fortalecer la fuerza de ventas, tendrán la misión de captar nuevos inversionistas (personas naturales y jurídicas) para los nuevos fondos mutuos que ofrecerá la empresa. Estos ejecutivos formarán parte de la planilla y gozarán de los beneficios de Ley. Por otro lado, se crearán concursos para incentivar al cumplimiento de las metas de venta establecidas. Este canal de ventas tendrá un impacto directo en las ventas y en el cumplimiento de objetivos. Los asesores serán clasificados como:

- Asesores Persona Natural

Conformado por 2 personas, quienes se encargarán de buscar y captar inversionistas de tipo personas natural para que inviertan.

- Asesores Persona Jurídica

Conformado por 2 personas, quienes se encargarán de buscar y captar inversionistas de tipo personas jurídica para que inviertan.

- Asesores Planilla

Conformado por 2 personas, quienes se encargarán de buscar y captar a los empleados de diversas las empresas para que suscriban periódicamente a través del descuento por planilla.

ii. Asesor Virtual “Promo”

Consistirá en la creación de un ChatBot que con ayuda de la inteligencia artificial podrá ir aprendiendo de los clientes y dar respuesta a las inquietudes de estos.

Finalmente, respecto a los incentivos a la fuerza de ventas, durante el año, se realizarán 4 capacitaciones a los asesores de ventas, referentes a cada parte del proceso de ventas y así también en cada capacitación se dará el inicio y/o fin de una campaña de compensación al desempeño, llamadas bono1, bono2, bono3, bono4, las cuales serán coordinadas con el área de recursos humanos.

#### d. Relaciones Públicas

Las relaciones públicas estarán enfocadas a construir buenas relaciones con los partícipes, los clientes internos y la sociedad.

Objetivos del programa de relaciones públicas:

1. Crear y colocar información en periódicos o medios de alto alcance, cuyo contenido favorezca específicamente a Promoinvest, y atraiga la atención de los clientes actuales y potenciales.
2. Generar *publicity* (publicidad no pagada) para Promoinvest.
3. Mantener buenas relaciones con los partícipes y otros públicos dentro de la comunidad financiera.

Mensajes de Relaciones Públicas: El contenido de los mensajes, será específicamente para posicionar la marca Promoinvest y persuadir en la preferencia por su portafolio de fondos mutuos.

Medios de Relaciones Públicas: las herramientas a utilizarse serán preferiblemente aquellas que tengan un mayor alcance e impacto del mensaje se detallan a continuación:

- Contactar con los editores de diarios como Gestión, El Comercio, Perú 21, para ejecutar al menos 3 contenidos durante el año, sobre finanzas personales, haciendo uso de la marca Promoinvest.
- Realizar al menos tres visitas durante el año a empresas con el fin de dar a conocer el producto a los trabajadores, a través de charlas informativas.
- Visitar universidades con módulos de información para los jóvenes, fomentando el programa “mi primer fondo mutuo”.
- Realizar publicaciones constantes en el blog de la empresa enlazado a la web.

- Regalar *merchandising* a cada contacto con perfil potencial y/o cliente.

e. Marketing directo *On Line*

Crear y participar activamente de las redes sociales y en la página web. Se mantendrá la presencia de la marca a través de contenidos en las siguientes redes sociales: *Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn*, Blog Promoinvest, con una frecuencia mínima de una vez por semana; los cuales se compartirán en todas las redes sociales de Promoinvest, a cargo de un proveedor del servicio de *Community Manager*. Así también, se abrirá un canal de *Youtube*, en donde se puedan subir videos informativos y de imagen institucional con una frecuencia mínima de una vez al mes.

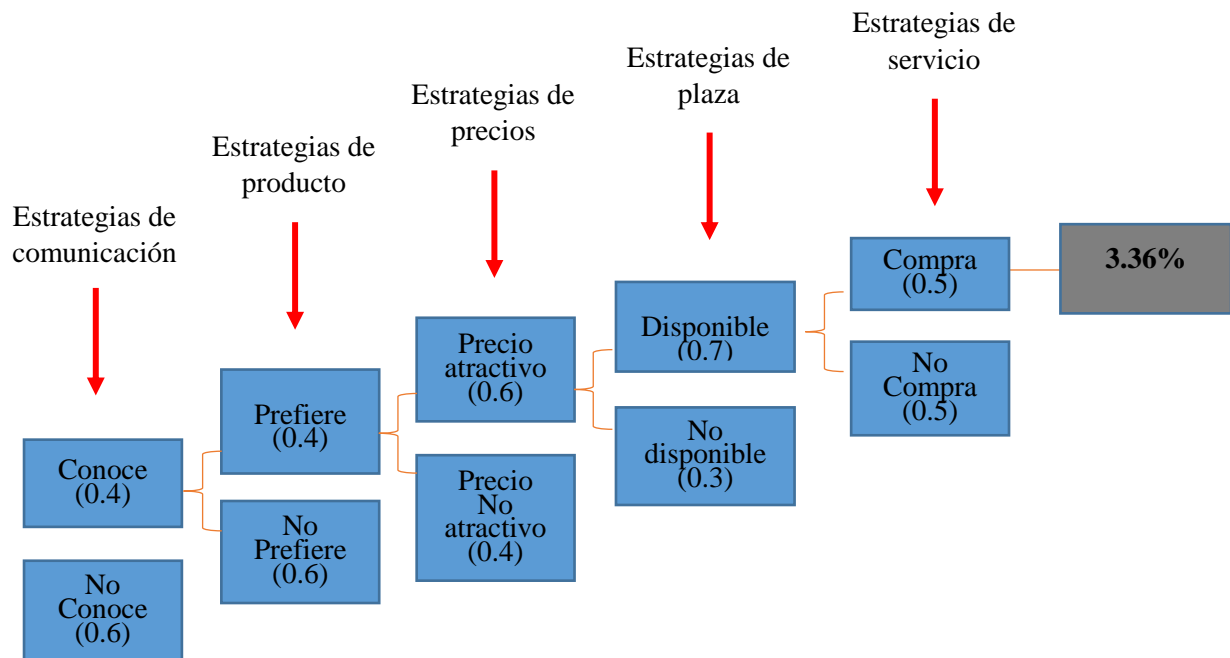
Correo electrónico: se utilizará para informar a los clientes sobre actualizaciones del fondo y/u otras noticias de interés para estos como son las campañas y sorteos.

#### **4.4.6 Estimación del porcentaje de la cuota de partícipes**

La cuota de mercado se ha estimado en base al planteamiento de Roger Best (2007), haciendo uso de la fórmula:

Cuota de Mercado = Comunicación x Posicionamiento x Precio x Disponibilidad x Servicio.

Se ha evaluado el impacto de cada estrategia en base a los esfuerzos propuestos en el presente plan, obteniéndose el resultado en el siguiente árbol de desarrollo de la cuota de mercado. Ver Figura 45.



**Figura 45: Árbol de desarrollo de la cuota de mercado**

Fuente: Best (2007).

Como se puede observar en la Figura 37, se ha considerado que, a través de las estrategias de comunicación a implementarse, se espera que un 40% del mercado potencial llegue a conocer nuestra marca, por otro lado, al crearse el portafolio de fondos mutuos de renta fija, se espera que el 40% prefiera nuestros productos. A tener un precio algo mayor a la competencia, se espera que sea atractivo solo para el 60% del mercado. Al aperturar los servicios de Promoinvest a través de plataformas online, se estará más accesible en un 70% al target, y sumados los esfuerzos en capacitación a la fuerza de ventas, se espera un mejor desempeño de esta, que podría captar al 50% del target interesado. Todos estos porcentajes multiplicados, según la fórmula de Best, dan como resultado un 3.36% de participación de mercado, en base a la cantidad de partícipes de toda la industria de fondos mutuos.

#### 4.5 Plan de acción

En la Tabla 31, se presenta el cronograma de actividades a ser realizadas al implementarse el plan de *marketing mix* para la empresa Promoinvest.

**Tabla 31. Cronograma de actividades el plan de marketing mix**

<b>Actividad</b>	<b>Oct-19</b>	<b>Nov-19</b>	<b>Dic-19</b>	<b>Ene-20</b>	<b>Feb-20</b>	<b>Mar-20</b>	<b>Abr-20</b>	<b>May-20</b>	<b>Jun-20</b>	<b>Jul-20</b>	<b>Ago-20</b>	<b>Set-20</b>	<b>Oct-20</b>	<b>Nov-20</b>	<b>Dic-20</b>
<b>Producto</b>															
Creación formal de los fondos de Muy Corto Plazo	x	x	x												
Creación formal de los fondos de Corto Plazo	x	x	x												
<b>Plaza</b>															
Mejorar la usabilidad de la web.	x	x	x												
Implementar chatbots para web y app.	x	x	x												
Desarrollar una aplicación móvil de Promoinvest	x	x	x												
<b>Publicidad</b>															
Campaña 1: Posicionamiento				x	x						x	x			
Campaña 2: Ampliación de						x	x		x	x			x	x	x





...continuación

Mercado Financiero																
Campaña Bono 3													x	x	x	x
<b>Marketing Directo</b>																
Envío de correos con anuncios de campaña				x		x			x		x			x		
Envío de correos con anuncios de sorteos							x		x					x		
Video Youtube (1 al mes)				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Redes sociales posteo de mensajes fechas especiales					San Valentín	Día de la mujer	Semana Santa	Día del trabajo / Madres	Día del padre	Fiestas Patrias				Canción Criolla		Navidad / Año Nuevo
Comunity manager Posteos Semanales				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>Relaciones Públicas</b>																
Conseguir entrevistas en diarios y/o televisión						x					x					x

...continuación

Colocar módulo informativo en Club de esparcimiento				X							X					X
Colocar módulos informativos universidades							X						X			
Merchandising				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

## 4.6 Presupuesto

En la Tabla 32 se presenta el presupuesto de la implementación del plan de *marketing mix* para la empresa Promoinvest.

**Tabla 32: Presupuesto del plan de *marketing mix***

Actividad	Costo (S/)
<b>Producto</b>	
Creación formal de los fondos de Muy Corto Plazo	6,000.00
Creación formal de los fondos de Corto Plazo	6,000.00
<b>Plaza</b>	
Mejorar la usabilidad de la <i>web</i> .	1,000.00
Implementar <i>chatbots</i> para <i>web</i> y <i>app</i> .	1,000.00
Desarrollar una aplicación móvil de Promoinvest	8,000.00
<b>Publicidad</b>	
Campaña 1: Posicionamiento	4,000.00
Campaña 2: Ampliación de Productos/Utilidades - Gratificaciones	4,000.00
Impresos Brochures / Carpetas / Folletos	5,000.00
<b>Promociones de Venta</b>	
Sorteo 1: Día de la Madre en el Hotel El Pueblo	4,000.00
Sorteo 2: Fiestas Patrias en Cusco	4,000.00
Sorteo 3: Año Nuevo en Máncora	4,000.00
<b>Fuerza de Ventas</b>	
Capacitación 1: Ventas y Mercado Financiero	500.00
Campaña Bono 1	500.00
Capacitación 2: Ventas y Mercado Financiero	500.00
Campaña Bono 2	500.00
Capacitación: Ventas y Mercado Financiero	500.00
Campaña Bono 3	500.00
6 asesores (persona natural, jurídica y planilla)	86,400.00

<b>Marketing Directo</b>	
Envío de correos con anuncios de campaña	1,000.00
Envío de correos con anuncios de sorteos	600.00
Video <i>Youtube</i> (1 al mes)	3,600.00
Redes sociales posteo de mensajes fechas especiales	800.00
<i>Comunity Manager</i> (Posteos Semanales)	4,800.00
<b>Relaciones Públicas</b>	
Conseguir entrevistas en diarios y/o televisión	900.00
Colocar módulo informativo en un Club de esparcimiento	2,000.00
Colocar módulos informativos en universidades	2,500.00
<i>Merchandising</i>	7,000.00
<b>Total (S/.)</b>	<b>159,600.00</b>

Fuente: Elaboración propia

#### **4.7 Evaluación económica de la inversió**

Se construyó, primero, un flujo de caja proyectado, considerando como las variables: ingresos, gastos administrativos y gastos de ventas.

Se estimaron los valores esperados para la variable Ingreso, aplicando el modelamiento de datos aplicando los tres tipos de distribuciones: uniforme, normal o *weibull*, utilizándose el software *@Risk* que, dada la restricción de información, emplea el valor mínimo, valor máximo, moda, promedio, desviación estándar para generar escenarios y generar un valor esperado producto de 10,000 iteraciones (Ver Tabla 33). Esto permitió utilizar a la variable ingreso como variables de entrada para obtener el VAN (para cada caso de distribución) utilizando el *@Risk*.

Respecto a los gastos, se ha considerado que los gastos de administración representen el 40 por ciento del ingreso y los gastos de ventas representan el 20 por ciento del ingreso esperado según su distribución, respectivamente.

Asimismo, se ha considerado una tasa de costo efectiva anual igual a 32 por ciento.

Los resultados fueron:

**Tabla 33: Estimación de las ventas netas esperadas según distribución**

<b>Año</b>	<b>Ventas netas (S/)</b>
2011	1,884,279
2012	1,472,982
2013	941,327
2014	662,957
2015	372,304
2016	433,057
2017	575,196
2018	637,884
<b>Mínimo</b>	372,304.00
<b>Máximo</b>	1,884,279.00
<b>Promedio</b>	872,498.25
<b>Desviación Standard</b>	537,143.41
<b>Moda</b>	#N/A
<b>Venta Esperada Uniforme</b>	1,128,291.50
<b>Venta Esperada Normal</b>	872,498.25
<b>Venta Esperada Weibull</b>	872,499.27

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se calculó la frecuencia del ingreso, el cual resultó de 12.5 por ciento (Ver Tabla 34).

**Tabla 34: Cálculo de la frecuencia de las ventas netas**

<b>Año</b>	<b>Ventas netas</b>	<b>Frecuencia</b>
2011	1,884,279	12.50%
2012	1,472,982	12.50%
2013	941,327	12.50%
2014	662,957	12.50%
2015	372,304	12.50%
2016	433,057	12.50%
2017	575,196	12.50%
2018	637,884	12.50%

Fuente: Elaboración propia

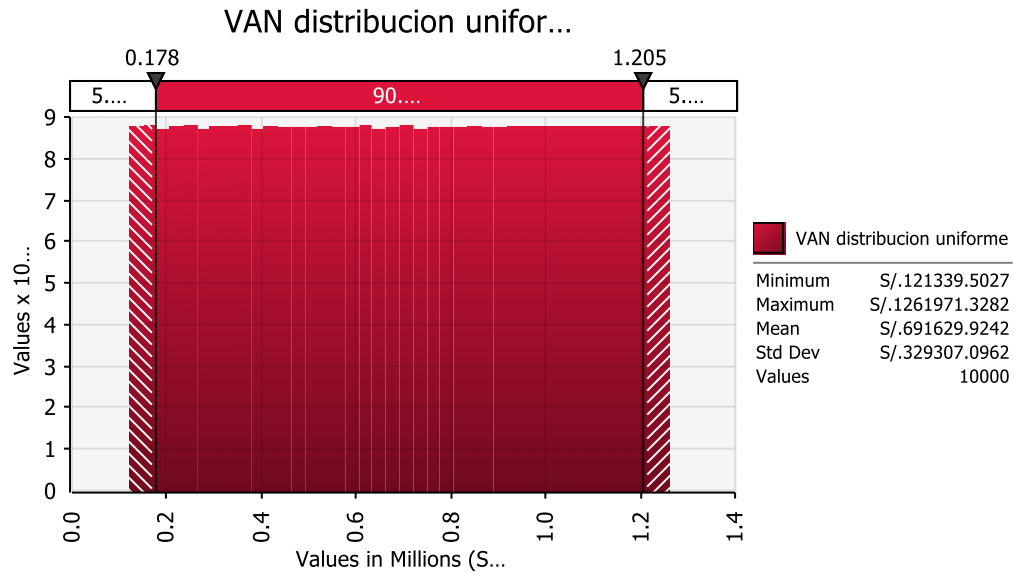
- VAN de distribución Uniforme: S/ 691,629.91 soles (Ver Tabla 35). Con una probabilidad de que el 90 por ciento se encuentre entre los valores 178,000 soles y

1'205,000 soles. Su valor mínimo es de 121,339.50 soles y su valor máximo 1'261,971.33 soles. Su valor promedio es de 691,629.92 soles (Ver Figura 46).

**Tabla 35: Flujo de caja y VAN de Distribución Uniforme**

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Ingresos</b>	0	1,128,291.50	1,128,291.50	1,128,291.50	1,128,291.50
<b>Gastos de administración</b>	0	473,882.43	473,882.43	473,882.43	473,882.43
<b>Gastos de ventas</b>	0	248,224.13	248,224.13	248,224.13	248,224.13
<b>Utilidad</b>	0	406,184.94	406,184.94	406,184.94	406,184.94
<b>Inversión</b>	159600				
<b>Flujo de caja</b>	-159600				
<b>VAN</b>	S/. 691,629.91				

Fuente: Elaboración propia



**Figura 46. Resultado del VAN de distribución Uniforme**

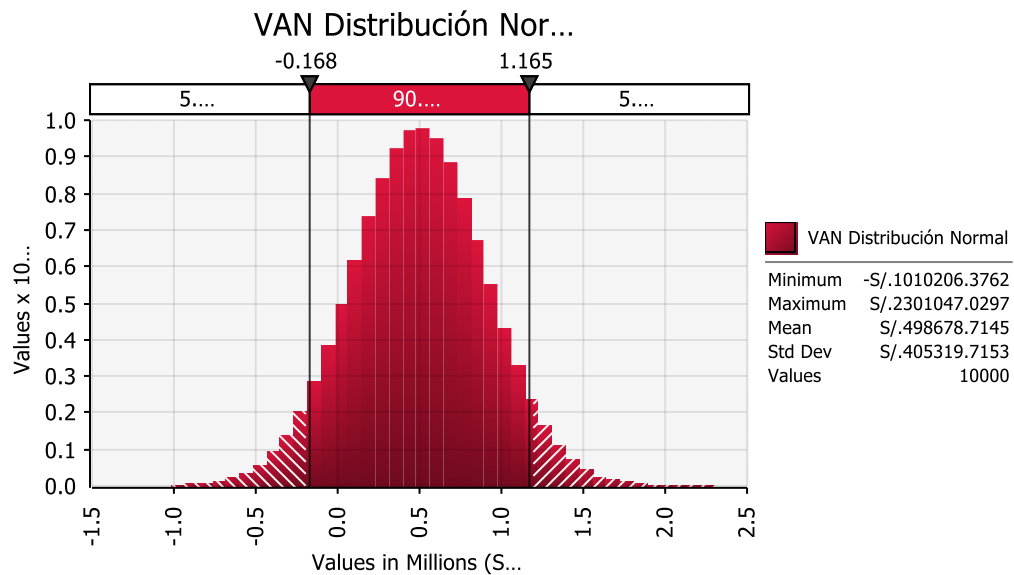
Fuente: Elaboración propia

- VAN de distribución Normal: S/ 498,648.88 soles (Ver Tabla 36). Con una probabilidad de que el 90 por ciento se encuentre entre los valores -168,000 soles y 1'165,000 soles. Su valor mínimo es de -1'010,206.38 soles y su valor máximo 2'301,047.03 Su valor promedio es de 498,678.71 (Ver Figura 47).

**Tabla 36: Flujo de caja y VAN de Distribución Normal**

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Ingresos</b>	0	872,498.25	872,498.25	872,498.25	872,498.25
<b>Gastos de administración</b>	0	366,449.27	366,449.27	366,449.27	366,449.27
<b>Gastos de ventas</b>	0	191,949.62	191,949.62	191,949.62	191,949.62
<b>Utilidad</b>	0	314,099.37	314,099.37	314,099.37	314,099.37
<b>Inversión</b>	159600				
<b>Flujo de caja</b>	-159600				
<b>VAN</b>	S/.	498,648.88			

Fuente: Elaboración propia



**Figura 47: Resultado del VAN de distribución Normal**

Fuente: Elaboración propia

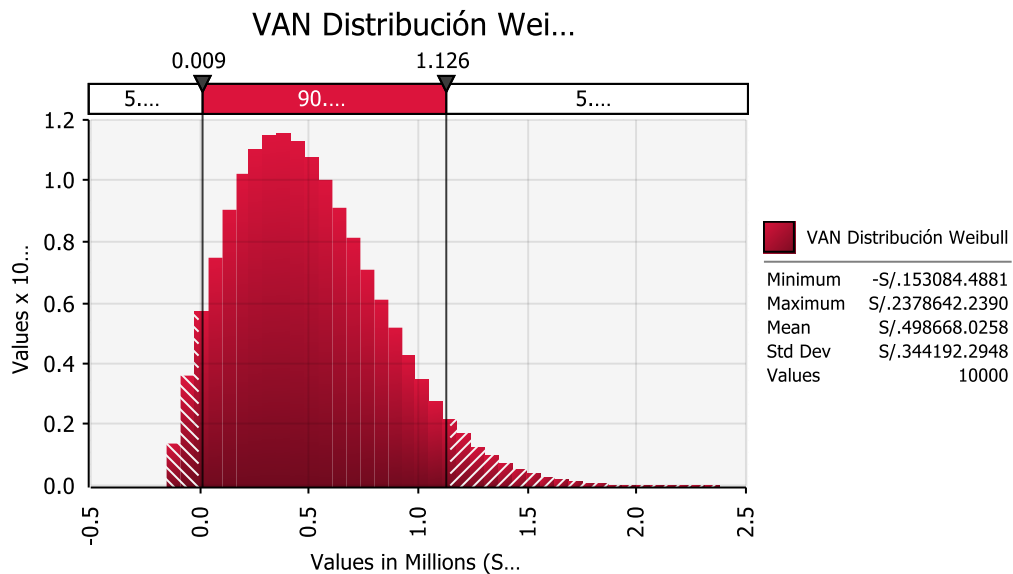


- VAN de distribución Weibull: S/ 498,649.64 soles (Ver Tabla 37). Con una probabilidad de que el 90 por ciento se encuentre entre los valores 9,000 soles y 1'126,000 soles. Su valor mínimo es de -153.084.49 soles y su valor máximo 2'378,642.24. Su valor promedio es de 498,668.03 (Ver Figura 48).

**Tabla 37: Flujo de caja y VAN de Distribución Weibull**

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Ingresos</b>	0	872,499.27	872,499.27	872,499.27	872,499.27
<b>Gastos de administración</b>	0	366,449.69	366,449.69	366,449.69	366,449.69
<b>Gastos de ventas</b>	0	191,949.84	191,949.84	191,949.84	191,949.84
<b>Utilidad</b>	0	314,099.74	314,099.74	314,099.74	314,099.74
<b>Inversión</b>	159,600				
<b>Flujo de caja</b>	-159,600				
<b>VAN</b>	S/. 498,649.64				

Fuente: Elaboración propia



**Figura 48: Resultado del VAN de distribución Weibull.**

Fuente: Elaboración propia

Dado lo anterior, se puede decir que la Distribución Weibull es la que mejor se ajusta para las finanzas y por lo tanto para la presente investigación. Se concluye que con un Valor Actual Neto de Distribución Weibull promedio de S/ 498,649.64 soles, invertir en un plan de marketing mix es rentable. Finalmente, la razón Beneficio – Costo (B/C) de la inversión es de 1.37, significa que los beneficios de la inversión del son mayores a los costos. Por lo tanto, el proyecto del plan de marketing mix debe ser aceptado.

## V. CONCLUSIONES

1. A pesar de los años de experiencia que tiene la empresa, los resultados en los últimos años permitieron conocer que la estrategia de marketing aplicada ha sido muy débil. De acuerdo al desarrollo y evolución que ha tenido la industria de fondos mutuos en los últimos 10 años, se espera que esta industria se vaya consolidando y dinamizando cada vez más, por lo tanto, podría convertirse en la principal alternativa de inversión para quienes presentan excedentes de capital, es por ello que es importante que Promoinvest ofrezca productos que agreguen valor a sus clientes actuales y potenciales.
2. En línea con la misión y visión propuesta para la empresa, de acuerdo a las oportunidades identificadas, es necesario incrementar la línea de productos y enfocarse en aquellos segmentos económicos que generen excedentes de ahorro, tales como A, B y C1.
3. Dado que existe un mercado que tiene preferencias en productos financieros de menor riesgo y considerando además que, el perfil del inversionista peruano es conservador, la empresa Promoinvest debe ampliar su cartera de productos creando fondos más conservadores y de bajo riesgo.
4. Cada vez más jóvenes se están insertando a la vida laboral, son un segmento del mercado potencial que debe ser aprovechado ya que se encuentran generando patrimonio que necesitará ser gestionado.
5. Dado que existe una fuerte corriente de innovación de tecnología financiera, el canal de distribución está cambiando, la experiencia de realizar transacciones presenciales ha pasado a la experiencia de realizar transacciones virtuales, por lo que es conveniente aprovechar este nuevo canal, sobre todo porque muchos jóvenes, quienes son un segmento de mercado potencial, cada vez se insertan a la vida laboral y son los que más utilizan este medio virtual en su vida diaria.
6. Para que la empresa Promoinvest logre comunicar e informar sobre sus nuevos fondos mutuos y su propuesta de valor a sus clientes actuales y potenciales, empleará medios efectivos y de bajo costo, por lo que utilizará como medio principal al internet, que tiene mayor alcance al público objetivo. Asimismo, se mantendrá activa su presencia a través de las redes sociales y página web, creando diversos contenidos informativos. Para fidelizar a sus clientes actuales y potenciales se utilizarán herramientas de promociones

de venta como entrega de souvenirs, sorteos, concursos. Asimismo, se fortalecerá el área de ventas, aumentando la fuerza de ventas con nuevos asesores, quienes recibirán capacitaciones periódicamente. Se fortalecerá las relaciones públicas de la empresa generando contenido, principalmente a través del marketing directo online, lo cual permitirá mantener la presencia de la marca Promoinvest.

7. El presupuesto para implementar el plan de marketing basado en el marketing mix asciende a S/ 159,600 soles. El VAN de distribución Weibull de proyecto asciende a S/ 498,649.64 soles, por lo que se concluye que es invertir en la implementación de un plan de marketing basado en marketing mix es rentable.

## VI. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda realizar un análisis de la situación actual de la empresa Promoinvest SAF S.A.A., de manera anual, enfocada en el seguimiento de la implementación de la propuesta de *Marketing Mix* a fin de conocer el cumplimiento del mismo y realizar las modificaciones según sea necesario.
2. Se recomienda realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa de manera anual, a fin de conocer la posición en la que se encuentra Promoinvest SAF S.A.A. y enfocar los esfuerzos de la empresa para los nuevos retos del mercado.
3. Se recomienda que la empresa continúe creando nuevos fondos mutuos de acuerdo a las necesidades del mercado, ello le permitirá tener una cartera de productos diversificada, lo cual le permitirá minimizar el riesgo de aquellos productos que resultan ser muy rentables, pero a su vez muy riesgosos como son los fondos de renta variable.
4. Se recomienda ampliar la cartera de productos, creando nuevos fondos con características y beneficios atractivos que se ajusten a las necesidades de los clientes actuales y potenciales, logrando que tengan más y mejores alternativas para invertir sus excedentes de capital.
5. Para captar nuevos clientes y fidelizar a los actuales, se recomienda crear nuevas campañas promocionales y concursos que incentiven la inversión de sus excedentes de capitales en los fondos mutuos de Promoinvest.
6. Para incentivar y fidelizar a la fuerza de ventas, se recomienda crear nuevas campañas y concursos promocionales de incentivos.
7. Se recomienda mantener actualizada y activa la página web, aprovechar este canal como medio de interacción con los clientes actuales y potenciales.
8. Se recomienda que Promoinvest SAF S.A.A. realice seguimiento al presupuesto de manera mensual, para el correcto cumplimiento del mismo.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. APEIM (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados) (2018). Niveles Socio Económicos (NSE), julio 2018. Recuperado en <http://apeim.com.pe>
2. Arciniega, P.; La Rosa, C. E.; Vargas, C. O. (2016). Plan de marketing de la empresa de fondos SURA SAF S.A.C. (Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola). Recuperado de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2706/1/2016\\_Vargas\\_Plan-de-marketing-de-la-empresa-de-fondos.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2706/1/2016_Vargas_Plan-de-marketing-de-la-empresa-de-fondos.pdf)
3. Banco Mundial (2019). Perú panorama general. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>
4. BBVA Research (2019). Situación Perú, Segundo Trimestre. Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-peru-segundo-trimestre-2019/>
5. Best, R. J. (2007). Marketing estratégico (4ta ed.). Madrid: Pearson Educación.
6. Canchero, C.; Cardoza, H.; Espinoza, F.; Figueroa, J. (2016). Planeamiento estratégico del sistema de administración de fondos mutuos en el Perú (Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8270>
7. COBIS Financial Agility Partners. Nueve tendencias de innovación bancaria y marketings financiero en el 2019. Recuperado de [https://conoce.cobiscorp.com/hubfs/Whitepapers/COBIS\\_Whitepaper\\_Febrero\\_Tendencias\\_2019.pdf?\\_hsenc=p2ANqtz--r4hGhQ9LaIFLXJvfgTyJxM6cPQ7EAOH\\_WeByje8wWktE0GeQJW91Vj8hcjRbbhsB2S4CPyT0\\_\\_EZiq7Q7Gn4ahusKpQ&\\_hsmi=70010647](https://conoce.cobiscorp.com/hubfs/Whitepapers/COBIS_Whitepaper_Febrero_Tendencias_2019.pdf?_hsenc=p2ANqtz--r4hGhQ9LaIFLXJvfgTyJxM6cPQ7EAOH_WeByje8wWktE0GeQJW91Vj8hcjRbbhsB2S4CPyT0__EZiq7Q7Gn4ahusKpQ&_hsmi=70010647)
8. Comisión para el estado financiero (CMF) (2019). Evolución de número de partícipes y del patrimonio administrado por la industria de Fondos Mutuos. Recuperado de <http://www.cmfchile.cl/portal/estadisticas/606/w3-article-9673.html>

9. Correa, S. (2014). Diseño del plan de fidelización para afiliados al Fondo Mutuo de Inversión Futuro del Grupo Éxito en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá (Tesis de grado, Corporación Universitaria Lasallista). Recuperada de [http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1227/1/Plan\\_fidelizacion\\_afiliados\\_Fondo\\_Mutuo\\_Inversion\\_Futuro\\_Grupo\\_Exito.pdf](http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1227/1/Plan_fidelizacion_afiliados_Fondo_Mutuo_Inversion_Futuro_Grupo_Exito.pdf)
10. Curso de MBA (2018). Matriz *Boston Consulting Group* [Matriz BCG]. Recuperado de <https://cursodemba.com/matriz-boston-consulting-group/>
11. David, F.R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica (9º ed.). México: Pearson Educación.
12. Diario Gestión (2008). Recuperado de <https://gestion.pe/fotogalerias/fondos-mutuos-ticket-promedio-personas-naturales-supera-s-53-500-232309-noticia/>
13. Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de marketing: teoría y experiencia (1º ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
14. Fernández, V. (2006). Desarrollo de sistemas de información: una metodología basada en el modelado (1º ed.). Barcelona, España: Ediciones de la Universidad Politécnica de Catalunya.
15. Flores, C.A., Zavaleta, N.G. (2016). Análisis del desempeño de los fondos mutuos en Bolivia en comparación con el desempeño de los fondos mutuos en Chile, Argentina y Perú. Revista *Perspectivas*, 51-52. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425948032004> ISSN 1994-3733
16. Fondos Mutuos del Perú (FMP) (2018). Recuperado de <http://fondosmutuos.pe/wp-content/uploads/2017/06/Informe-Fondos-Mutuos-Mayo-2018.pdf>
17. GESTIÓN (2019). Se desplomó confianza del consumidor a nivel nacional: cayó 10 puntos en marzo. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/desplomo-confianza-consumidor-nivel-nacional-cayo-10-puntos-marzo-263410>
18. INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) (2019). Informe Técnico. Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana. Trimestre móvil: Marzo – Abril – Mayo 2019. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico\\_empleo-lima\\_metropolitana\\_marzo-abril-mayo-2019.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_empleo-lima_metropolitana_marzo-abril-mayo-2019.pdf)

19. Ipsos (2018). Informe de Estadística poblacional: el Perú en el 2018. Recuperado en <https://www.ipsos.com/es-pe/estadistica-poblacional-el-peru-en-el-2018>
20. Kaplinsky, R. & Morris, M. (2009). Un manual para la investigación de cadenas de valor [versión Adobe Digital Editions]. Recuperado de <https://proyectaryproducir.com.ar/wp-content/uploads/2010/04/Kaplinsky-Manual-completo-Rev-4-2010doc.pdf>
21. Kotler, P. & Amstrong, G. (1991). Fundamentos de Mercadotecnia (2° ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
22. Kotler, P. & Amstrong, G. (2001). Marketing: Edición para Latinoamérica (8° ed.). México: Pearson Educación.
23. Kotler, P. & Amstrong, G. (2003). Fundamentos de Marketing (6° ed.). México: Pearson Educación.
24. Kotler, P. & Amstrong, G. (2007). Marketing (11° ed.). México: Pearson Educación.
25. Kotler, P. (2005). Las Preguntas Más Frecuentes Sobre El Marketing (19° ed.). Bogotá: Grupo Editorial Norma.
26. Kotler, P. & Keller, K.L. (2012). Dirección del Marketing (14° ed.). México: Pearson Educación.
27. Kotler, P. & Amstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing (11° ed.). México: Pearson Educación.
28. Lamb, C.; Hair, J.; McDaniel, C. (2011). Marketing (11° ed.) México: Cengage Learning.
29. Losada, X. (2016). Marketing de servicios financieros: una transformación y tendencias de un sector estratégico. (Tesis de grado, Universidad del País Vasco.). Recuperado de [https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/19725/TFG\\_XabierLosada.pdf](https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/19725/TFG_XabierLosada.pdf)
30. Marco, R. y Ortíz, S. (2006). Los fondos de inversión a examen: un análisis empírico con datos de panel (1° ed.). Madrid, España: Editorial Visión Net.
31. Márquez, J. (2003). Banca, Mercado de Capitales y Seguros (1° ed.). Perú: Editorial San Marcos.
32. Mayorga, D. & Araujo, P. (2013). Marketing estratégico en la empresa peruana (3° ed.). Lima, Perú: Editorial Universidad del Pacífico.
33. MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo) (2019). Reporte mensual de comercio. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/wp->



- content/uploads/documentos/comercio\_exterior/estadisticas\_y\_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2019/RMC\_Enero\_2019.pdf
34. Miranda, N. & Martínez G. (2018). Reconocimiento del fondo exterior y la rentabilidad del inversionista peruano en los Fondo Mutuos, período 2017 [versión Adobe Digital Editions]. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxiii/docs/12.05.pdf>
  35. Morales, R. M. Y. (2006). Estrategias de mercadeo de las Pymes del sector confección de la región Zuliana. *Multiciencias*, 6 (1), 1-21.
  36. Moraño, X. (2010). Guía para elaborar un plan de marketing. *Marketing y consumo* [versión Adobe Digital Editions]. Recuperado de <https://marketingyconsumo.com/guia-para-elaborar-un-plan-de-marketing.html>
  37. Porter, M. E. (1997). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior* (15° ed.). México: Compañía Editorial Continental, S.A.
  38. Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnica para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Ediciones Pirámide.
  39. Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis del Sector Industrial y de la Competencia* (39° ed.). Madrid: Editorial Pirámide.
  40. PopulationPyramid. (2019). Distribución según edades en el Perú [Pirámide poblacional]. Recuperado en <https://www.populationpyramid.net/peru/2019/>
  41. Pulgarín S. y Rivera H. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*, 10 (16), 89-114.
  42. PRODUCE (Ministerio de la Producción) (2019). Estadística MIPYME. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>
  43. Promoinvest SAF S.A.C. Recuperado de <https://www.promoinvest.com.pe/>
  44. Rivas, J. & Grande, I. (2013). *Comportamiento del consumidor: decisiones y estrategias de marketing* (7° ed.). Recuperado en [https://books.google.com.pe/books?id=XkcfCgAAQBAJ&dq=indice+de+confianza+d+el+consumidor&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=XkcfCgAAQBAJ&dq=indice+de+confianza+d+el+consumidor&source=gbs_navlinks_s)
  45. Rojas, M. E. & Briceño, M. E. (2007). La mercadotecnia en las Pymes manufactureras del sector tradicional y residual del estado Trujillo. *Visión Gerencial*, 6(2), 316-327.

46. Sainz de vicuña, J. M. (2012). El plan de marketing en la práctica (17° ed.). Madrid, España: Editorial ESIC.
47. Salom, S. L. F. & Sepúlveda, C. M. P. (2012). Canales de distribución y estrategias de comercialización para la flor colombiana en los Estados Unidos: un marco conceptual. *Estudios Gerenciales*, 28(124), 191-228.
48. SBS (2018). Evolución del Sistema Financiero, diciembre 2018. Recuperado en <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Diciembre/SF-2103-di2018.PDF>
49. Soldevilla, E. (1999). Los fondos de inversión: Gestión y valoración. Madrid, España: Pirámide.
50. Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) (2010). Reglamento de Fondos mutuos de inversión en valores y sus sociedades administradoras. Recuperado de <http://spij.minjus.gob.pe/Graficos/Peru/2010/julio/16/RC-068-2010-EF-94.01.1.pdf>
51. Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) (2018). Información general de las sociedades administradoras de fondos mutuos. Recuperado de [https://www.smv.gob.pe/Frm\\_FondosMutuos?data=0B800393157A35E1F6C75DB959CD061671B559852C](https://www.smv.gob.pe/Frm_FondosMutuos?data=0B800393157A35E1F6C75DB959CD061671B559852C)
52. Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) (2019). Desempeño de los fondos mutuos. Recuperado de [https://www.ratingspcr.com/application/files/1915/7609/8881/PE-SCOTIAFONDOS\\_DDDOL\\_06.19docx.pdf](https://www.ratingspcr.com/application/files/1915/7609/8881/PE-SCOTIAFONDOS_DDDOL_06.19docx.pdf)
53. Tong, J. (2013) Fondos Mutuos en el Perú: desarrollo e impacto en el mercado de valores (1° ed.). Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
54. Tong, J. (2014) Fondos Mutuos en el Perú: ¿Una oportunidad de inversión para el pequeño ahorrista? (1° ed.). Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
55. Torres, C. E. (2009). Fundamentos del marketing (1° ed.). Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
56. Villafuerte, E. (2013). Análisis de la competitividad de la industria de los fondos mutuos en el Perú para el período 1995-2012 (Tesis de grado, Universidad Católica de Santa María). Recuperado de

<http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/4280/40.0940.CE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

57. Villanueva, F. (2002) El mercado de los fondos mutuos experiencia peruana 1993 – 2001 (Trabajo de titulación, Universidad Nacional Agraria La Molina). Recuperado de [http://ban.lamolina.edu.pe/search~S4\\*sp?/Xfondos+mutuos&searchscope=4&SORT=D/Xfondos+mutuos&searchscope=4&SORT=D&SUBKEY=fondos+mutuos/1%2C3%2C3%2CB/frameset&FF=Xfondos+mutuos&searchscope=4&SORT=D&2%2C2%2C](http://ban.lamolina.edu.pe/search~S4*sp?/Xfondos+mutuos&searchscope=4&SORT=D/Xfondos+mutuos&searchscope=4&SORT=D&SUBKEY=fondos+mutuos/1%2C3%2C3%2CB/frameset&FF=Xfondos+mutuos&searchscope=4&SORT=D&2%2C2%2C)
58. Zuñiga, J. (2 de febrero de 2019). Javier Zuñiga: la inestabilidad política afecta a la inversión en el Perú. Exitosa. Recuperado de <https://exitosanoticias.pe/v1/opinion-javier-zuniga-la-inestabilidad-politica-afecta-a-la-inversion-en-el-peru/>).

## VIII. ANEXOS

### Anexo 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<b>GENERAL</b>			
<p>Promoinvest SAF S.A.A. no cuenta con un plan de marketing, que le permita alcanzar los objetivos financieros propuestos, enfrentando estratégicamente a la competencia creando un mejor vínculo con el mercado y recuperando participación en este.</p>	<p>1. Realizar un análisis de la situación actual de la empresa Promoinvest SAF S.A.A. basado en el <i>Marketing Mix</i> y elaborar una propuesta basada en el marketing para el mismo.</p>	<p>1. A pesar de los años de experiencia que tiene la empresa, los resultados en los últimos años permitieron conocer que la estrategia de marketing aplicada ha sido muy débil. De acuerdo al desarrollo y evolución que ha tenido la industria de fondos mutuos en los últimos 10 años, se espera que esta industria se vaya consolidando y dinamizando cada vez más, por lo tanto, podría convertirse en la principal alternativa de inversión para quienes presentan excedentes de capital, es por ello que es importante que Promoinvest</p>	<p>1. Se recomienda realizar un análisis de la situación actual de la empresa Promoinvest SAF S.A.A., de manera anual, enfocada en el seguimiento de la implementación de la propuesta de <i>Marketing Mix</i> a fin de conocer el cumplimiento del mismo y realizar las modificaciones según sea necesario.</p>

...continuación		ofrezca productos que agreguen valor a sus clientes actuales y potenciales.	
<b>ESPECÍFICO</b>			
	1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Promoinvest SAF S.A.A.	2. En línea con la misión y visión propuesta para la empresa, de acuerdo a las oportunidades identificadas, es necesario incrementar la línea de productos y enfocarse en aquellos segmentos económicos que generen excedentes de ahorro, tales como A, B y C1.	2. Se recomienda realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa de manera anual, a fin de conocer la posición en la que se encuentra Promoinvest SAF S.A.A. y enfocar los esfuerzos de la empresa para los nuevos retos del mercado.
	2. Elaborar una propuesta basada en el <i>Marketing Mix</i> para la empresa Promoinvest SAF S.A.A.	3. Dado que existe un mercado que tiene preferencias en productos financieros de menor riesgo y considerando además que, el perfil del inversionista peruano es conservador, la empresa Promoinvest debe ampliar su cartera de productos	3. Se recomienda que la empresa continúe creando nuevos fondos mutuos de acuerdo a las necesidades del mercado, ello le permitirá tener una cartera de productos diversificada, lo cual le permitirá minimizar el riesgo de aquellos productos que resultan ser muy

<p>...continuación</p>		<p>creando fondos más conservadores y de bajo riesgo.</p> <p>4. Cada vez más jóvenes se están insertando a la vida laboral, son un segmento del mercado potencial que debe ser aprovechado ya que se encuentran generando patrimonio que necesitará ser gestionado.</p> <p>5. Dado que existe una fuerte corriente de innovación de tecnología financiera, el canal de distribución está cambiando, la experiencia de realizar transacciones presenciales ha pasado a la experiencia de realizar transacciones virtuales, por lo que es conveniente aprovechar este nuevo canal, sobretodo porque muchos</p>	<p>rentables, pero a su vez muy riesgosos como son los fondos de renta variable.</p> <p>4. Se recomienda ampliar la cartera de productos, creando nuevos fondos con características y beneficios atractivos que se ajusten a las necesidades de los clientes actuales y potenciales, logrando que tengan más y mejores alternativas para invertir sus excedentes de capital.</p> <p>5. Para captar nuevos clientes y fidelizar a los actuales, se recomienda crear nuevas campañas promocionales y concursos que incentiven la inversión de sus excedentes de capitales en los fondos mutuos de Promoinvest SAF S.A.A.</p>
------------------------	--	--	--

<p>...continuación</p>		<p>jóvenes, quienes son un segmento de mercado potencial, cada vez se insertan a la vida laboral y son los que más utilizan este medio virtual en su vida diaria.</p> <p>6. Para que la empresa Promoinvest logre comunicar e informar sobre sus nuevos fondos mutuos y su propuesta de valor a sus clientes actuales y potenciales, empleará medios efectivos y de bajo costo, por lo que utilizará como medio principal al internet, que tiene mayor alcance al público objetivo. Asimismo, se mantendrá activa su presencia a través de las redes sociales y página web, creando diversos contenidos informativos. Para fidelizar a sus clientes actuales y</p>	<p>6. Para incentivar y fidelizar a la fuerza de ventas, se recomienda crear nuevas campañas y concursos promocionales de incentivos.</p> <p>7. Se recomienda mantener actualizada y activa la página web, aprovechar este canal como medio de interacción con los clientes actuales y potenciales.</p>
------------------------	--	--	---

<p>...continuación</p>		<p>potenciales se utilizaran herramientas de promociones de venta como entrega de souvenirs, sorteos, concursos. Asimismo, se fortalecerá el área de ventas, aumentando la fuerza de ventas con nuevos asesores, quienes recibirán capacitaciones periódicamente. Se fortalecerá las relaciones públicas de la empresa generando contenido, principalmente a través del marketing directo online, lo cual permitirá mantener la presencia de la marca Promoinvest.</p>	
	<p>Elaborar un presupuesto para la implementación del plan de <i>marketing</i> para la empresa Promoinvest SAF S.A.A.</p>	<p>7.El presupuesto para implementar el plan de marketing basado en el marketing mix asciende a S/ 159,600 soles. El VAN de distribución Weibull de</p>	<p>8. Se recomienda que Promoinvest SAF S.A.A. realice seguimiento al presupuesto de manera mensual, para el correcto cumplimiento del mismo.</p>



...continuación		proyecto asciende a S/ 498,649.64 soles, por lo que se concluye que invertir en la implementación de un plan de marketing basado en marketing mix es rentable	
-----------------	--	--	--

Fuente: Elaboración propia