



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# ANÁLISIS DE LA DERRAMA MAGISTERIAL

Carla Ossio-Ramírez

Lima, octubre de 2016

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Ossio, C. (2016). *Análisis de la derrama magisterial* (Trabajo de investigación de bachiller en Administración de empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresa. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

**UNIVERSIDAD DE PIURA - CAMPUS LIMA**  
**FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**  
**ANÁLISIS DE LA DERRAMA MAGISTERIAL**

**ALUMNA: CARLA REGINA OSSIO RAMÍREZ**

**Se presenta para optar por el grado de bachiller en Administración de Empresas**

**ASESOR: Eduardo Pellegrini**

**Lima, 25 de octubre de 2016**

## ANÁLISIS DE LA DERRAMA MAGISTERIAL

### 1. RESEÑA DE LA EMPRESA

La Derrama Magisterial es una Institución privada, sin fines de lucro, que ofrece servicios de previsión social complementarios a los maestros nombrados por el Ministerio de Educación. Los miembros del Magisterio se afilian a la Derrama en calidad de asociados y mediante la firma de un convenio, se comprometen a hacer un pago correspondiente a 0.5 UIT mensualmente hasta el momento de su cesantía (65 años). Se encuentra dentro del marco de la seguridad social nacional.

El objeto de la Derrama es constituir un fondo de retiro para los maestros, el cual reciben inmediatamente después de pasar a la condición de cesantes, adicionalmente se ofrece un bono de invalidez o fallecimiento que puede ser de hasta 4 UIT o 2 UIT respectivamente. La gestión del fondo se realiza a través de inversiones que luego son ofrecidas a los mismos docentes como servicios. Cuenta con diversas unidades de negocio orientadas al atender principalmente al maestro a través de la modalidad de servicios sociales.

- DM Créditos. Unidad que ofrece préstamos de libre disponibilidad a tasas preferenciales. Existen opciones con diferentes tipos de riesgo de acuerdo a la condición del maestro: Contratado, nombrado o cesante. Los intereses generados conforman el fondo previsional común.
- DM Hoteles. Se cuenta con 14 hoteles en diversas ciudades del país, entre los cuales están los antiguos Hoteles de Turistas, el Mossone de Huacachina y otros emblemáticos. Actualmente se encuentran en proceso de remodelación para poder lanzar la cadena al público en general.
- DM Plaza. Tiendas retail con productos como electrodomésticos, muebles y ropa- Se cuenta con dos locales, uno en Jesús María, frente a la oficina de la Derrama Magisterial y otro en el Centro Comercial Minka. El proyecto actual es la implementación de una cadena de 30 tiendas en un lapso de 5 años.
- DM Vivienda. Existen 6 proyectos ubicados en Lima, Chiclayo, Trujillo, Ica, Piura y Chachapoyas. Más de 2,000 familias han adquirido una vivienda (casa o departamento) en los complejos ofrecidos por la Derrama.
- DM Formación. Se ofrecen diversos cursos de interés para el docente, en algunos casos gratuitos y otros pagados. También se cuenta con una plataforma virtual de elearning para que todos puedan acceder de manera fácil a los cursos.
- DM Cultura. La Derrama Magisterial desarrolla diversos eventos culturales como el concurso de canto Takiykusunchis Amautaukuna en el que pueden participar docentes de todo el país independiente de si están afiliados o no. También se ofrece el Premio Horacio Zeballos Gámez que destaca disciplinas como: proyectos innovadores en la Institución educativa, proyectos innovadores en enseñanzas TIC, artículos científicos pedagógicos, cuento, poesía y pintura.

- DM Auditorios. Actualmente se ofrece el alquiler de dos Auditorios completamente equipados para eventos. Está a disposición de cualquier empresa interesada.

Una importante ventaja es el hecho que el pago de los aportes y de los diversos pagos realizados por el uso de los servicios, son descontados directamente por las UGELES (Unidades de gestión educativa local) las cuales están encargadas de administrar las planillas de los docentes y tienen jurisdicción sobre un grupo de instituciones educativas con divididas geográficamente.

Para que el descuento sea viable, existe un mecanismo de prelación que establece el Ministerio de Educación mediante el cual se indica el qué jerarquía se efectuarán las retenciones en el sueldo. Existen cerca de 300 empresas o entidades que se encuentran dentro del sistema de prelación lo cual determina el riesgo en la cobranza.

El sistema está dividido en grupos con el siguiente orden: Jubilaciones, IPS, asistencia alimentaria, embargos judiciales, multas, comerciales.

Con respecto a las ubicaciones de las oficinas de atención denominadas OFIDES (Oficinas desconcentradas), se cuenta con 40 oficinas en las principales ciudades en donde es posible la afiliación, solicitud de créditos, recibir asesoría previsional y legal, además de recibir información sobre los estados de cuenta.

MINISTERIO DE EDUCACION  
 \*OC UGEL 02 RIMAC  
 RUC - 20332784111  
 JUNIO - 2016 ACT/NOMB/TIT

00023100  
 1008630558-102002  
 (4) Habilitado

Apellidos :  
 Nombres :  
 Fecha de Nacimiento : 11/10/1963  
 Documento de Identidad : (DNI o LE)  
 Establecimiento : CE SEC. MEN. MARIA PARADO BELLIDO  
 Cargo : PROFESOR  
 Tipo de Servidor : DOCENTE NOMBRADO  
 Regimen Laboral : B-Ley Nro 29944  
 Esc. Mag. /G. Ocup. /Horas/HrsAdd : 1/C-0/28/0  
 Tiempo de Servicio (AA-MM-DD) : 30-00-00 ESSALUD :  
 Fecha de Registro : Inscr. : 04/06/1984 Cese :  
 Cta. TeleAhorro o Nro. Cheque : CTA- 4098610753  
 Leyenda Permanente : RDIE150-16LSQB/RIE358-12S032/RIE401  
 Regimen Mensual : IE MPB-DF169-MAR16/IE. MPB-DF15-16DIC  
 Regimen Pensionario : Ley 19990

---

+RIM 29944	1.451.34
+CompExtTra	188.77
+Incd: f est	120.00
TSP	122.57
-derrmag	19.75
-cafae	17.50
-subcafae	577.71
-tardanz	226.08
-Inasistenc	57.28

MINISTERIO DE EDUCACION

← Descuentos según la prelación otorgada

---

T-REMUN 1.608.71 T-DSCTD 1.020.91 T-LIQUI 582.80  
 MImponible Mensajes  
 Maestro, maestra recuerda que puedes ingresar de forma gratuita el primer domingo de cada mes a museos, monumentos y sitios históricos de todo el país. No dejes pasar esta oportunidad. Infórmate en: www.minedu.gob.pe

00000973

**Gráfica 1:** Referencia de una boleta de pagos donde se indica la prelación de descuentos por planilla ejecutados a un docente nombrado.

## 2. FODA

### Fortalezas.

- Descuento por planilla en un alto orden de prelación.
- Amplia oferta de productos y servicios en favor del maestro
- Estabilidad y fortaleza económica
- Presencia activa en las actividades de los maestros con cursos, premiaciones, promociones y otros que contribuyen con la mejora educacional, personal y familiar.
- Las inversiones se realizan con el aporte de los afiliados y no con capital propio.
- Se puede estimar y gestionar el flujo de ingresos a través de la afiliación y el tiempo promedio de aportes.
- Respaldo del Ministerio de Educación.

### Debilidades.

- No cuenta con una propuesta orientada a la salud que es requerida por el docente como parte de la oferta integral de la Derrama Magisterial.
- Percepción negativa por un grupo de docentes que no están de acuerdo con la participación de grupos gremiales de tendencia política de izquierda (SUTEP).
- Falta de información sobre el avance de los fondos e inversiones
- Dificultad para llegar a determinados pueblos alejados.
- No se tiene injerencia directa en la ejecución del descuento que efectúan las UGELES ni en el tiempo en que envían la información, por lo cual puede generarse un riesgo inesperado con las cobranzas y considerar como moroso a un cliente por falta de datos o información oportuna.

### Oportunidades.

- Consolidación de la oferta de valor orientada al docente con precios por debajo del mercado.
- Posibilidad de abrir el espectro de clientes a través de las inversiones dirigidas a toda la población y no solo a los maestros (Hoteles, retail y vivienda).
- Posibilidad de apertura hacia los maestros del sector privado
- La nueva administración del Minedu, post cambio de gobierno, está trayendo un nuevo enfoque educativo hacia el maestro con proyectos en los que se puede participar como aliado estratégico.

### Amenazas.

- Cambios en la legislación como el caso de la obligatoriedad del pago, la prelación de los descuentos o la existencia de los fondos previsionales de retiro.
- Ingreso de nuevos participantes con mayor nivel de apalancamiento

- Participación de entidades bancarias con capacidad de soportar un mayor riesgo crediticio en niveles de bajos ingresos.
- Posibilidad de alianzas estratégicas entre los Bancos y el Ministerio de Educación.

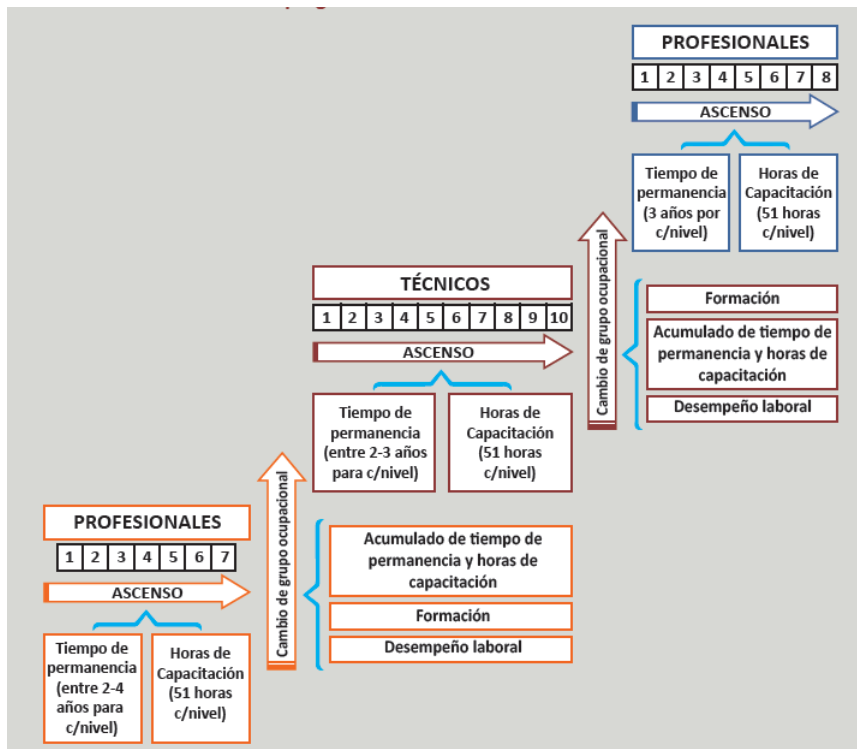
### 3. GRUPO OBJETIVO

Por estatutos, la Derrama Magisterial puede atender y afiliar a todos los maestros de niveles inicial, primaria, secundaria y de institutos superiores, los cuales se afilian de manera voluntaria. Existen aproximadamente 280,000 afiliados pero se estima un total de 500,000 docentes entre los contratados, nombrados y cesantes. La forma que adquiere un docente luego de la afiliación es de “asociado a la Derrama Magisterial”.

Los docentes pertenecientes al sector público son clasificados de la siguiente manera:

- **Contratados.** Son personas que han terminado sus estudios y que trabajan en el campo de la educación pero que aún no han pasado el examen de nombramiento. El promedio entre el momento de la titulación y el nombramiento es de 5 años. Por estatutos, los contratados no pueden ser afiliados a la Derrama Magisterial para el fondo de retiro pero sí pueden recibir los productos sociales que se ofrecen. El maestro contratado está en el nivel más bajo de la escala remunerativa fijada por el Ministerio de Educación y tiene entre 25 y 40 años.
- **Nombrados.** Son los docentes que aprobaron el examen de nombramiento y que pueden acceder a nuevos beneficios del magisterio, cuentan con mayor nivel remunerativo el cual va escalando a lo largo de la carrera. Cuenta con un total de 8 niveles. Su planilla está administrada por las UGELES y son afectos a los descuentos. Para afiliarse a la Derrama Magisterial deberán firmar un documento de manera presencial.
- **Cesantes según leyes 20530 y 19990.**

La carrera del docente está organizada y regulada por el estado. Para ascender es necesario cumplir con tres requisitos relacionados con la meritocracia: Determinadas horas de estudios según el nivel, años de trabajo y pasar los exámenes que se realizan aproximadamente, cada tres años. El sueldo asignado depende del nivel técnico o profesional y se da de manera escalar, contando como máximo con 8 niveles.



**Gráfica 2:** Progresión de la carrera administrativa pública. Fuente: Servir

**Niveles Remunerativos de la Carrera Magisterial**

Etapa nacional	Tiempo mínimo de permanencia	Remuneración
Nivel I	3 años	Según escala única nacional
Nivel II	5 años	Rem Nivel I + 15%
Nivel III	6 años	Rem Nivel II + 30%
Nivel IV	6 años	Rem Nivel III + 50%
Nivel V	Hasta el momento del retiro	Rem Nivel IV + 100%

laboración: SERVIR - GPGRH

**Gráfica 3:** Niveles y remuneración de la carrera magisterial. Fuente: Servir

#### 4. POSICIONAMIENTO

No hay estudios recientes de percepciones que permitan confirmar cuál es el posicionamiento actual de la Derrama, es decir, cómo está siendo percibida.

Por los medios internos como Call center y medios virtuales, así como por los medios de comunicación, se conoce que el cliente percibe a la Derrama como una institución que ofrece créditos (sin percibir la gama de servicios) y que está ligada a una tendencia política de izquierda, lo cual es cuestionado con más incidencia en algunas regiones.



## 5. ATRIBUTOS DESTACADOS EN EL SECTOR

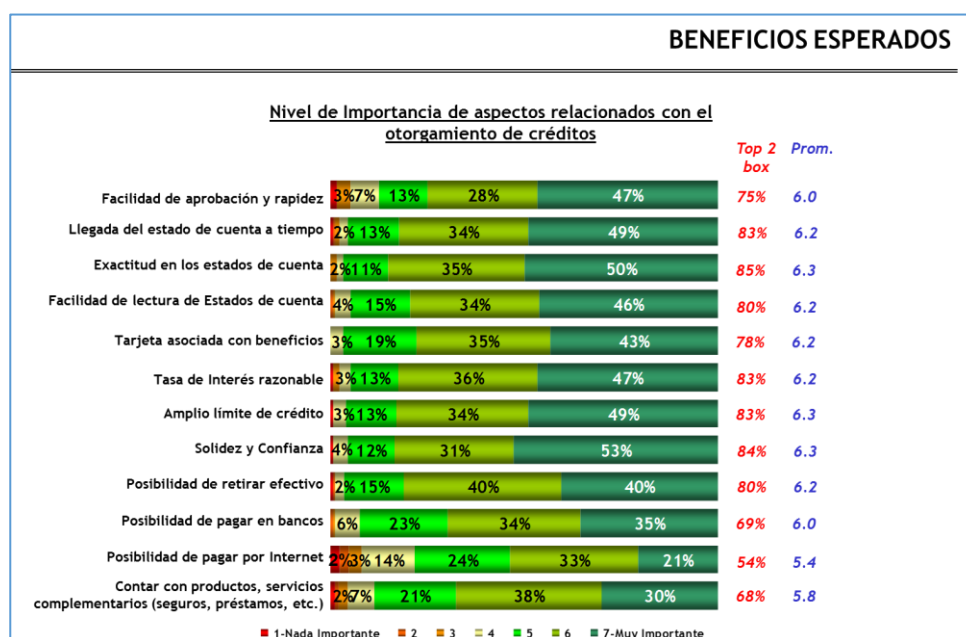
Tomando en cuenta que la Derrama Magisterial es principalmente una Institución orientada al servicio, los factores clave de performance que se definen, son los indicadores de atención. Se usa el modelo Servqual.

- Tangibilidad: Apariencia y ubicación
- Fiabilidad: Mantener promesas y hacerlo bien
- Capacidad de respuesta: Procesos y generación de confianza
- Seguridad: Calidad técnica
- Empatía: Saber responder de acuerdo a la política y valores

La Derrama está enfocando sus esfuerzos en mejorar los 5 puntos de servicio así como dos atributos generales que forman parte del posicionamiento esperado: Solidez y confianza.

La principal razón de visita de un docente (cliente) a las oficinas es por la solicitud de un crédito, ya que el aporte se descuenta directamente por planilla. Por lo tanto, la forma más cercana de medir la expectativa del cliente es evaluar las prioridades que éste tiene con respecto al sector financiero. Los elementos destacados son:

- Solidez y confianza
- Tasa de interés razonable
- Amplio límite de crédito
- Llegada del estado de cuenta a tiempo
- Posibilidad de retirar efectivo
- Facilidad de la lectura de los estados de cuenta
- Contar con una tarjeta que brinde otros beneficios



**Gráfica 4:** Nivel de importancia otorgada a aspectos relacionados con el otorgamiento de créditos. Fuente: Investigación cuantitativa Arellano Marketing

# ANÁLISIS ESTRATÉGICO

## 1. SECTOR EN QUE COMPITE – ANÁLISIS DEL ENTORNO

La Derrama Magisterial es considerada una institución sui generis dado que sus estatutos son normados por Decreto Supremo y, a pesar de tratarse de una entidad privada, su Directorio está conformado por miembros de las organizaciones gremiales y por el Ministerio de Educación.

En esencia, al tratarse de un fondo previsional de retiro de carácter complementario y sectorial, no compite directamente con las AFP sino con otros fondos de retiro que ofrecen una alternativa adicional a las que pueden ser afiliadas por Ley.

El fin de la Derrama Magisterial es ofrecer bienestar social y generar rentabilidad para el fondo de retiro. Eso ha derivado en la participación en diversas categorías de negocio como los hoteles, vivienda y retail pero, hasta el momento, la unidad de negocio que ofrece los mayores ingresos es la de créditos así que para este trabajo tomaré ese criterio para ampliar el análisis del sector en que competimos y donde efectivamente existe una oferta cada vez más intensa.

### En resumen

- Sector: Bienestar social previsional enfocado en maestros del estado.
- Tipo de empresa: Servicios sociales
- Negocios: Crédito social, vivienda social, retail, hoteles, educación.
- Enfoque: Downstream, atención directamente al maestro con unidades de negocio enfocadas al retail.
- Tipo de mercado: Nicho

### Competencia directa

La institución que cumple con ofrecer un producto bastante similar, para el mismo sector y con el mismo modelo de negocios es: CAFAE – SE (Comité de Administración del Fondo de Asistencia y Estímulo de los Trabajadores del Sector Educación). Es una institución sin fines de lucro creada por el Ministerio de Economía y Finanzas y tiene como fin brindar asistencia y estímulo a los trabajadores del sector educación y a sus familias. Ofrecen servicios de Créditos, salud, Centros de recreación, funeraria, velatorio, centro cultural y seguros. Los créditos son ofrecidos a través de Sub Comité denominado Sub-CAFAE. Al igual que la DM, su Directorio también está conformado por miembros propios y representantes de los gremios. El pago mensual es de S/ 17 y también se descuenta directamente de la planilla luego de la afiliación.

Fuera de CAFAE, no existen más fondos de retiro previsional complementarios dirigidos para el docente del sector público.

En el caso de los créditos, contamos con la oferta de todos los bancos pero no tienen modelos ni pautas crediticias ajustadas al docente, por eso se consideran indirectas.

### **Competencia indirecta y sustitutos**

- Como fondo de retiro: Los docentes pueden optar por contratar una compañía de seguros para generar su fondo de cesantía y elegir las diversas opciones de cobertura, rescate, ahorro y rentabilidad.
- Como créditos: Los créditos son el producto de mayor demanda por parte de los maestros y generan la mayor rentabilidad de la Institución.
  - a) Hoy en día, Bancos como Interbank y BBVA han desarrollado una pauta de créditos especial para los docentes del magisterio nacional y han conseguido obtener un casillero de prelación en el descuento por planilla a través del “alquiler del derecho” a otra entidad que está considerada en el grupo 2.
  - b) Banco de la Nación. Dado que el sueldo de los maestros es depositado en el Banco de la Nación, éste cuenta con una ventaja a través de la base de datos y en la escala de prelación. Se ofrecen diversos tipos de préstamos con tasas preferenciales.
  - c) Las Cuentas de ahorro se convierten en sustitutos en la medida que el docente mantenga el fondo durante un largo periodo como “ahorro previsional”.
  - d) Los productos como fondos mutuos o depósitos a plazo podrían llegar a ser un sustituto pero tienen tres grandes diferencias: Primero que es necesario contar con un capital previo para la rentabilización y segundo, que no puede ser formado por pequeños aportes regulares y tercero, que no se trata de un fondo solidario.
  - e) Cajas municipales
  - f) Juntas vecinales
  - g) Agiotistas

### **ANÁLISIS PORTER**

#### **Amenaza de sustitutos**

- Las AFP ahora están desarrollando nuevos productos para captar mayor cantidad de fondos. Tienen alto poder de capital y se convierten en una fuerte amenaza en la medida en que el docente no se encuentre satisfecho con el costo-beneficio que ofrece la Derrama Magisterial.
- Otros sustitutos que son amenazas potenciales son: El Sistema Nacional de Pensiones, administrado por la ONP, Seguros de vida con rescate o con modalidad de ahorro, Seguros de los bancos y las compras de deuda.

La amenaza es media ya que cuentan con el apalancamiento financiero, los sistemas y una mayor diversificación de riesgo. Lo que no tienen es el

conocimiento del segmento, la asociación con el gremio y la fuerte relación con el Ministerio de Educación.

#### **Amenaza de nuevos entrantes**

- Las barreras de entrada son altas por el carácter de Ley y gremial.
- El fondo se rentabiliza a través de los intereses: Se reduciría esta rentabilidad.
- La barrera es alta en eficiencia en costos de cobranza. Se necesitaría tener un aparataje para la cobranza. La Derrama cuenta con descuentos en planillas.
- Es necesario un gran capital de entrada
- Sin duda la economía de escala es indispensable para diluir el riesgo
- Existe una alta afinidad y relación emocional con la Derrama Magisterial
- Una fuerte amenaza es la entrada con valores agregados que no tenemos posibilidad de otorgar a corto plazo.

#### **Rivalidad entre empresas existentes**

- Con respecto al aporte mensual, no hay mayor posibilidad de generar competencia pero sí con la rentabilidad de los fondos en la medida que los servicios como el crédito no resulten atractivos frente a los de la competencia (entidades financieras y cajas).
- Se acostumbra hacer compras de deuda, las cuales no son detectables
- Los contratados son futuros clientes que aún no pueden ser afiliados y podrían generar una relación con otra empresa bancaria (que le ofrece el primer crédito) o de alguna AFP.
- La mejora del servicio y tipo de producto por el lado de la competencia.
- Hay numerosos competidores y tienen alto poder económico.
- El coste del cambio sí es alto ya que la percepción es que el interés del préstamo va para su propio fondo.
- No existen barreras de salida de los sustitutos.

#### **Poder de negociación de los clientes**

Dado que se trata de clientes agremiados y concentrados geográficamente (colegios, instituciones educativas y UGELES) el poder de negociación es alto ya que el “boca a boca” o el reclamo grupal tienen rápida llegada entre los docentes.

Los maestros del sector público cuentan con líderes con poder gremial y político por lo que reciben bastante cobertura mediática, especialmente en medios regionales.

Se puede ver en las redes sociales pedidos para desafiliación entre personas insatisfechas o solicitudes para no cobrar comisiones de pago tardío ni ser reportados a la SBS.

#### **Poder de negociación de los proveedores**

Los servicios de la Derrama Magisterial tienen como principales proveedores al MINEDU y las UGELES. En ambos casos, el poder de negociación es sumamente alto ya que se depende de ellos para mantener el modelo de negocio.

## **2. CÓMO SE AGREGA VALOR. VENTAJA COMPETITIVA**

La Derrama Magisterial tuvo durante 48 años, la característica de ser la única entidad complementaria de ahorro previsional a la que se debían adherir los maestros del estado, de manera obligatoria. Estábamos ante un monopolio. Por esa razón, la ventaja diferencial estaba basada en:

- La oferta de créditos de carácter social con tasas competitivas sin importar el nivel de ingresos.
- El descuento de los préstamos y aportes por planilla.
- La posibilidad de ofrecer un crédito “fácil y rápido” por tener un riesgo controlado. Es decir, el cliente siempre estaba pre-aprobado. En muchos casos, la Derrama fue el bancarizador del maestro cuando no tenía acceso al crédito.
- El hecho de que los intereses generados fuesen directamente a incrementar el fondo común de retiro. Esto hace más atractivo el producto hacia el maestro ya que sienten que “no están regalando el interés a un banco” sino que es para beneficio propio.

En el 2014 suceden dos grandes cambios: La afiliación deja de ser obligatoria y la banca privada empieza a impulsar productos dirigidos al sector público además de contar con espacios preferenciales dentro de las UGELES.

En ese tiempo se observa que la ventaja sostenida por los años ha generado costumbre mas no necesariamente lealtad entre los afiliados para el uso de sus productos. El maestro empieza a solicitar créditos en entidades bancarias o cajas municipales.

La solución inicial ante la competencia en créditos fue ofrecer una oferta de valor consolidada que sumara todos los productos, de esta manera el cliente conocería la variedad y contribuiría con la rentabilización del fondo.

El cambio a la afiliación optativa no generó mayor impacto. El 95% de maestros nombrados siguen vinculándose a la Derrama Magisterial y se estima que es por la fuerte asociación con el sector y que los sustitutos no satisfacen la misma necesidad en el docente.

Un elemento clave para mantener las ventajas actuales es el fortalecimiento de los lazos con las entidades gubernamentales y sectoriales.

## **3. RECURSOS Y CAPACIDADES**

Los principales recursos son:

### **Tangibles**

- El fondo administrado
- Sucursales en todas las regiones del país.
- Equipos

- De las unidades de negocio:
  - 2 tiendas retail
  - 9 hoteles y 3 centros recreacionales
  - Auditorios
  - Locales de la escuela de postgrado

### **Intangibles**

- Alta relación con el Ministerio de Educación y otras entidades del sector.
- Decreto Ley que garantiza la existencia de la Derrama Magisterial.
- La marca Derrama Magisterial, con la cual hay una alta identificación.
- Relación directa con los docentes.
- Sistema de prelación preferencial
- Sistemas informáticos adhoc (Créditos, colas, administración de fondos)
- Know how sobre el sector y sus necesidades.
- Licencias
- El fondo de retiro
- Unidades de negocio en régimen
- Negociaciones y alianzas con diversas empresas que brindan servicios para el maestro a través de la Derrama.

### **Humano**

- Alta dirección, relacionada con representantes del sector.
- Personal técnico especializado en temas de previsión social, legal, bienestar, así como personal capacitado para cada una de las unidades de negocio.
- Personal de atención entrenado y capacitado en el estilo de servicio de la Derrama y en base a la idiosincrasia del docente. Ubicados en todas las regiones del país.
- Economistas y estadistas expertos en gestión de fondos y con experiencia en el comportamiento de nuestra cartera.

## **4. ESTRATEGIA QUE APLICA Y CÓMO SE MANTIENE EN EL TIEMPO**

La Derrama Magisterial tuvo durante 48 años, la característica de ser la única entidad complementaria de ahorro previsional a la que se debían adherir los maestros del estado, de manera obligatoria. Estábamos ante un monopolio. Por esa razón, la ventaja diferencial que aseguraba la subsistencia era una suma de los siguientes elementos:

- Contar con los aportes mensuales de los asociados de manera obligatoria hasta los 65 años.
- Descuento por planilla para la administración del riesgo.
- Buenas relaciones gubernamentales
- Capacidad participar en diversos negocios para rentabilizar el fondo sin necesidad de contar con capital propio.

La contraparte de ser una empresa monopólica es que no necesitaba generar mayores valores agregados a los productos ofrecidos. El crédito era monoproducción, sin facilidades de pago, sin alternativas de plazo o más formas de pago. Así, podíamos tener clientes que generaban los aportes durante 30 años sin tener mayor contacto con la Derrama. La figura de la desafiliación no era común y prácticamente ha sido nula.

En el 2014 suceden dos grandes cambios: La afiliación deja de ser obligatoria y la banca privada empieza a impulsar productos dirigidos al sector público además de contar con espacios preferenciales dentro de las UGELES.

Se observa que la ventaja sostenida por los años ha generado costumbre mas no necesariamente lealtad entre los afiliados; por lo cual el maestro empieza a solicitar créditos en entidades bancarias o cajas municipales.

La solución inicial fue ofrecer una oferta de valor consolidada que sumara todos los productos de manera que el cliente conozca la variedad. Por otro lado, se reforzó la estructura de la fuerza de ventas en campo para visitar a los maestros en sus colegios o UGELES. Estas dos acciones, sumadas a las tradicionales ventajas, debía mantener al cliente cercano a la Derrama.

Para sostener la estrategia en el tiempo se tomó la medida de crear un Plan de Fidelización y Satisfacción para incrementar el valor futuro del cliente. Adicionalmente se están realizando nuevas alianzas para ofrecer servicios con los que no se cuenta actualmente como compañías de seguros de asistencia y empresas de salud.

Se crecerá selectivamente con inversión en segmentos atractivos para neutralizar a la competencia y generar más rentabilidad a través de ser más productivos.

Por último se está evaluando la posibilidad de mantener la presencia en el nicho pero incrementar la oferta hacia el sector docente privado.

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Se sugiere profundizar en el conocimiento del cliente y sus necesidades actuales a través de investigaciones que ayuden a gestionar el posicionamiento deseado.

Es necesario un nuevo rumbo estratégico con el desarrollo de diferenciales, profesionalización del equipo interno y trabajar el enfoque hacia la satisfacción general del cliente. La forma de atención y la información son claves hoy en día.

Se convierte en una prioridad la creación de nuevos productos, la potencialización de los productos existentes, ofrecer un nuevo *look and feel* más moderno y cercano, así como evaluar los benchmark de cada uno de los mercados en los que compiten las unidades de negocio.

La Derrama Magisterial aún no cuenta con una clasificación interna para sus clientes. En este momento se encuentra en el desarrollo de un plan de Fidelización que incluye la retención y gratificación que deberá abordar al cliente potencial en todo su ciclo de vida profesional: Graduado, contratado, nombrado, cesante.

En el negocio de créditos, la percepción del cliente siempre está relacionada con el "alto precio" de los intereses, independiente si es real o no; por esta razón, la Derrama

deberá estar presente en las UGELES (centros de concentración de profesores) ofreciendo charlas certificadas que construyan el valor creado.

En conclusión, la Derrama está en un momento de cambio donde necesita trabajar diferenciales y mejorar la eficiencia en los procesos actuales. Si bien se cumple con la promesa de “fácil y rápido” aún no se cumple con la calidad de atención ni con la percepción de estar desarrollando productos competitivos.