



**Graduate School of Business**  
**Master en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo en  
Dirección de Empresas**

***“INVESTIGACIÓN Y PLAN DE MARKETING DE PLANES DE AHORRO  
PREVIO PARA AUTOS, PARA LA EMPRESA CONSORCIO DEL  
URUGUAY S.A.”***

**Tesista: Cr. Martín Sturla**

**Legajo 0086810**

**Director de Tesis: Jorge Gatto**

**2016**

Buenos Aires – Argentina

# EVALUACIÓN DEL COMITÉ

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a las autoridades de Consorcio por permitirme realizar esta maestría y esta tesis en otro país, esperando poder retribuir todo lo aprendido e investigado en esta tesis en la ampliación de la oferta de productos que existe hoy en día en nuestra cartilla. A su vez, agradezco a mi familia y amigos por el apoyo constante en esta etapa que significo largas horas de ausencia. No quiero dejar de nombrar a todos mis compañeros del *Executive MBA*, tanto a los que me acompañaron durando los cuatro cuatrimestres como a los que fueron quedando en el camino, fue un grupo de gran apoyo y supimos entendernos a la perfección para poder llevar todas las tareas a cabo y lograr todos el objetivo. Finalmente, agradezco a la Universidad de Palermo por ofrecer esta modalidad de estudio para extranjeros y que, en el plano académico, nos dio todas las herramientas para que podamos continuar perfeccionándonos.

## **RESUMEN DE LA TESIS**

El propósito de esta tesis es describir cómo la empresa Consorcio del Uruguay S.A. puede lanzar un nuevo producto en el mercado uruguayo. La intención es, primero, entender si este negocio es una oportunidad que la empresa encuentra en el mercado y que la puede satisfacer para poder luego ver la mejor forma de hacerlo. El producto que la empresa pretende lanzar al mercado es la creación de un grupo de ahorro para la adquisición de vehículos.

En la investigación, se analizará el rubro de la empresa para después adentrarse en las características puntuales del producto que imagina. Al ser un producto con características distintas a los que tiene la empresa en su cartilla, necesita enfocar sus esfuerzos a un público clave que luego le permita abrir el abanico hacia nuevos potenciales clientes.

Finalmente, se propondrá un plan de marketing para que lo integre como estrategia de comercialización del producto.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>2</b>
Objetivo general .....	2
Objetivos específicos .....	2
Hipótesis .....	2
Metodología.....	2
<b>CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>3</b>
1.1 - Marketing de servicios .....	3
1.2 - Plan de marketing.....	7
<b>CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL MERCADO Y DE LA EMPRESA</b> .....	<b>11</b>
2.1 - Consorcio del Uruguay S.A. ....	<b>11</b>
2.1.1 - Análisis situacional.....	11
2.1.2 - Análisis del macro entorno (PEST).....	12
2.1.3 - Análisis del meso entorno (Fuerzas de Porter).....	17
2.1.4 - Análisis del micro entorno.....	22
2.1.4.1 - Misión.....	22
2.1.4.2 - Visión.....	23
2.1.4.3 - Objetivos.....	23
2.1.4.4 - Valores Corporativos.....	23
2.1.4.5 - Análisis FODA.....	24
2.1.4.6 - Matriz E.F.I.....	28
2.1.4.7 - Matriz E.F.E.....	29
2.2 - El mercado.....	30
2.2.1 - Población activa .....	30
2.2.2 - Las AGAP y la supervisión: Organizar y Administrar CONSORCIOS bajo el régimen de Intermediación Financiera .....	31
2.2.3 - Garantías computables VS Plan Autos.....	34
2.2.4 - Diferencias de regulación entre Argentina y Uruguay.....	36

<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>38</b>
3.1 - Justificación de la investigación de mercado .....	38
3.2 - Problema de investigación de mercados .....	38
3.3 - Objetivo general de la investigación de mercado.....	39
3.4 - Diseño de la investigación .....	39
3.5 - Desarrollo de la metodología .....	42
3.6 - Mercado relevante y cliente potencial .....	46
3.7 – Determinación del mercado objetivo.....	50
3.8 - Segmentación de mercado.....	51
3.9 - Tamaño del mercado .....	54
3.10 - Cálculo de la muestra .....	56
<b>CAPÍTULO 4: PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>60</b>
4.1 - Idea y propuesta de mejora .....	60
4.2 - Estrategia general de marketing.....	60
4.3 - Diferenciación y Posicionamiento .....	63
4.4 - Estrategia de crecimiento de marketing .....	66
4.5 - Estrategia de desarrollo de producto .....	68
4.6 - Política de precios .....	70
4.7 - Ciclo de vida del servicio.....	72
4.8 - Tácticas de venta .....	74
4.9 - Cartera de servicios .....	78
4.10 - Promoción y publicidad .....	79
4.11 - Relaciones públicas .....	83
4.12 - Promoción y ventas .....	85
4.13 - Canales de distribución .....	88
4.14 - Precio.....	89
4.15 - Presupuesto del plan.....	93
4.16 - Proyección de resultados.....	94
<b>CAPÍTULO 5: RESULTADOS.....</b>	<b>97</b>

<b>CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>104</b>
6.1 - Conclusiones .....	104
6.2 - Recomendaciones.....	106
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>111</b>
<b>CURRICULUM VITAE .....</b>	<b>113</b>

## INTRODUCCIÓN

Consortio del Uruguay S.A. se encuentra instalada en el mercado uruguayo hace 35 años, entregando más de US\$ 1500 millones a más de 35.000 familias. Estos capitales fueron entregados a libre destino, principalmente para la compra de vivienda.

En 2013, la Institución comenzó a analizar la posibilidad de comenzar a comercializar planes de ahorro previo enfocados directamente a los autos. En el entendido de que los bancos de plaza proponen financiación menor al 100%, Consortio propone financiar la totalidad del auto a través de un período de ahorro y por medio de sus mecanismos de adjudicación, el cliente puede adquirir el vehículo en el momento que desee.

Este producto, tan conocido en países como Argentina o Brasil, no tiene el mismo reconocimiento en Uruguay, ya que la reglamentación no es tan flexible. A su vez, no se tiene la información exacta de que el producto pueda ser atractivo, aunque sí se sabe que la industria automotriz está en constante crecimiento en el país.

Por todo lo recién antedicho, esta tesis busca proponer un plan de marketing para que Consortio posicione este producto en el mercado uruguayo.



# **OBJETIVOS**

## **Objetivo general**

Conocer la demanda para la adquisición de autos financiados al 100%

## **Objetivos específicos**

- Estudiar el mercado potencial para conocer los factores culturales, sociales, personales y psicológicos que predominan en el público objetivo, sabiendo cual es la mejor forma de llegar a ellos.
- Proponer un plan de marketing para que Consorcio sepa cómo llevar adelante la venta del producto

## **Hipótesis**

Existe una demanda para los planes de ahorro para la adquisición de vehículos que puede ser potenciada por un plan de marketing

## **Metodología**

La investigación será exploratoria y descriptiva

La investigación exploratoria consistirá en tomar fuentes secundarias: libros, documentos, informes, artículos.

La investigación descriptiva estará dada por una encuesta cuantitativa.

# **CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO**

## **1.1 - Marketing de servicios**

Hoy por hoy, podemos decir que todas las empresas, en cierta medida, son empresas de servicio. Las empresas que ofrecen un producto nuevo al mercado, deben tener la capacidad para poder dar un diferencial con el fin de satisfacer no solo la necesidad básica del segmento al que apuntan sino también ofrecerle un agregado a lo que ellos buscan o desean. Este agregado, generalmente, se puede basar en el servicio post venta. Cuando, por ejemplo, compramos una televisión pensamos en el servicio post venta que la marca o el local de ventas brindan, es decir, el servicio técnico y la garantía que se ofrece.

Es por esto que actualmente a las empresas, para poder satisfacer a sus clientes y lograr una ventaja o diferencial frente a sus competidores, les es conveniente tener muy en cuenta que además de ofrecer el producto o servicio básico como tal, deben ofrecer un servicio adicional. Es esencial, entonces, que tengan que pensar en una estrategia de marketing no solo teniendo en cuenta al producto o servicio básico sino pensando en el adicional.

En conclusión, empresas tanto que ofrecen productos como servicios, deben pensar en una estrategia de marketing de servicios para enfrentar las exigencias del mercado actual.

En una sociedad, donde abunda la información gracias a la globalización de los medios generada principalmente por internet, hace que exista mucha desconfianza por parte del consumidor y que antes de adquirir cualquier producto o contratar algún servicio, se informen

bien de lo que ofrece cada empresa y que comparen antes de comprar. El Marketing de Servicios adquiere una importancia relevante en la estrategia de toda empresa, buscando fidelizar al cliente y creando uniones que sean inquebrantables.

El tema entonces es entender qué es el Marketing de Servicios y qué es lo que debe buscar cualquier empresa con su estrategia de marketing. Según lo propuesto por Lovelock y Wirtz, a las 4p en la que deberían de concentrarse todas las empresas al pensar sus estrategias de marketing, al pensar en el marketing de servicios deberían de agregarle 4p más, es decir, que además de pensar en el producto, precio, promoción y plaza, pensando en captar la:

"naturaleza distintiva de los servicios, necesitamos modificar la terminología original, y en su lugar hablar de elementos del producto, lugar y tiempo, precio y otros costos para el usuario, y promoción y educación. Por lo tanto, ampliamos la mezcla al añadir cuatro elementos asociados con la entrega del servicio: entorno físico, proceso, personal y productividad y calidad" (2009, pág. 22).

El prestar un servicio es más complejo y es por esto que se necesita pensar en elementos adicionales a los ya existentes para la venta de productos.

Es importante poder definir estos cuatro nuevos elementos que se incluyen dentro de los factores claves a la hora de establecer una estrategia de marketing y que diferencian a una estrategia de marketing de servicios de una de productos.

Entorno físico: es importante brindar a los potenciales clientes una buena apariencia. Quien contrata un servicio desea ver una imagen de seriedad y de seguridad. En el caso de que un

cliente vaya a un banco a depositar sus ahorros, si se encuentra con un establecimiento poco cuidado, en mal estado, con mobiliario roto, no va a querer depositar su dinero en dicho banco y va a concurrir al de su competencia.

Proceso: cuando se ofrecen servicios más que productos, es importante tener en cuenta que cada cliente va a buscar satisfacer su necesidad de distinta manera, y es importante saber cómo poder brindarle a ese cliente lo que él quiere. Esto se logra a través de procesos bien determinados, eficaces, donde cada uno de los asesores de la empresa sepan que hacer en cada situación. El cliente quiere soluciones y no pérdidas de tiempo.

Personal: Hoy por hoy la diferencia entre competidores se basa, en la mayoría de los casos, en como el cliente se siente escuchado y atendido. A lo largo de toda su relación con la empresa, pueden existir distintas interacciones entre ellos y es de suma importancia como se da esa relación. Cada empresa, en su estrategia de marketing, debe pensar claramente cuáles son las habilidades que tienen que tener cada uno de los asesores de la empresa y si no, cuál va a ser el plan de capacitación al que van a someter a los mismos.

Productividad y Calidad: Es clave pensar que en el mundo actual cada uno de los consumidores busquen una calidad mayor de los productos o servicios que contratan y esto es un punto que no puede olvidarse a la hora de definir una estrategia de marketing. Cada empresa debe ser capaz no solo de alcanzar una excelente calidad sino también de poder saber cuál es la diferencia entre lo que ofrecen los competidores y ellos, es por esto que Lovelock y Wirtz plantean en “Marketing de servicios” que:

"El mejoramiento de la productividad es esencial para cualquier estrategia de reducción de costos, aunque los gerentes deben evitar hacer recortes inadecuados en los servicios que los clientes puedan resentir. El mejoramiento de la calidad (...) es esencial para la diferenciación del producto y para fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor." (2009, pág.25).

Para poder enfrentar la creación de una estrategia de marketing de servicios sólida y exitosa, hay que tener en claro que dicha estrategia se debe basar en un conocimiento exhaustivo del mercado, del cliente y de sus competidores, estableciéndolas con los recursos que la empresa tenga y con metas realistas.

Para que esta estrategia sea exitosa, y que, por lo tanto, lleve a la empresa a lograr su objetivo máximo que es ganar dinero, se debe pensar en relaciones con clientes a largo plazo en el segmento correcto. Cuando la economía se encuentre en una etapa de recesión es importante mutar la estrategia y enfocarse en recuperar el servicio y seguir fidelizando a los clientes; un elemento importante será obtener retroalimentación de los clientes para que la empresa mitigue los fracasos y cubra mejor sus objetivos. Lovelock y Wirtz lo dejan claro:

"El desarrollo de estrategias para mejorar la calidad del servicio y la productividad proporcionarán la fuerza necesaria para el éxito financiero. Si sus clientes no están satisfechos con la calidad del servicio que reciben, las utilidades de la empresa disminuirán conforme esos clientes dirijan sus negocios a los competidores, y si su empresa no puede mejorar la productividad de manera continua, estará en riesgo de perder el control de sus costos y fracasar en la generación de valor para sus propietarios." (2009, pág. 29).

## **1.2 - Plan de marketing**

Cuando cualquier organización emprende el camino para la creación de un nuevo producto o de un nuevo servicio, debe encargarse de planear. Y que es lo que se busca con que se planee, es que la empresa sea capaz de poder ver si esa idea puntual de negocio, que encontró a través de una necesidad no satisfecha en el mercado, puede ser exitosa, y más que con solo saber si es exitosa, necesita saber cómo la va a llevar a cabo. Es en este momento, donde se empieza a llevar más a detalle toda idea que los directivos desean, para poder transitarla a todos los ejecutores del plan y para comunicarle a futuros inversores.

Lo que se busca principalmente es analizar y describir el mercado, comprender y explicar los comportamientos de los posibles compradores, elegir el segmento de mercado que mejor se apegue al producto o servicio que quiero ofrecer y entender cuál es el posicionamiento que se quiere alcanzar.

Dentro de los planes que tiene que llevar adelante cualquier organización encontramos los siguientes, según lo establecido por el Cr. Comasquien plantea que dentro de cualquier Plan de Negocios podemos encontrar dos grandes componentes. Por un lado, el plan estratégico, que incluye la misión, análisis del mercado y la estrategia, y por otro lado el plan operativo, que incluye el diseño del plan de marketing, de operaciones, de recursos humanos y el financiero (2008, pág. 42).

Como lo establece el autor recién mencionado, dentro del plan operativo se encuentra el plan de marketing, que lo que tiene como objetivo es planear la forma en que se va a comercializar

el producto o servicio que se quiere crear. Hay que tener en claro que antes de poder emprender el camino de preparación de este plan, se debe haber analizado el plan estratégico ya que es este el que dará las pautas a quien realiza el plan en cuestión sobre qué puntos tiene que tener en cuenta.

Valiñas define que:

"...el plan de mercadotecnia puede definirse como un documento que se elabora anualmente y contiene, por los menos, los objetivos y estrategias del área. (...) lo verdaderamente importante es que aparte de la periodicidad o formato utilizado, el proyecto contenga los elementos fundamentales de un proceso de planeación: ¿qué se va a hacer? (objetivos) y ¿cómo se va a realizar? (estrategias)" (2007, pág. 5).

Para llevar adelante un plan de marketing, es necesario tener en cuenta los siguientes elementos, según lo establecido por el autor y libro referidos en párrafo anterior (2007, pág. 6):

- Segmentación del mercado: hay distintas formas de segmentar el mercado y la forma que se elija puede ayudar a que se analice mejor cuales son las necesidades del mercado y sus características. Una vez que se conozca el mercado en el que se quiere trabajar, se va a poder buscar el mejor producto o servicio para esta población. Sin segmentación no se va a poder apuntar a un público en particular, a partir de sus características es como la empresa va a poder dedicar sus esfuerzos en pos de satisfacer una necesidad insatisfecha y cumplir sus propios objetivos.

- Investigación de mercados de tipo documental: lo que se busca en esta etapa es realizar todo

el análisis normativo que exista sobre el tema en cuestión. Se tiene que tener claro los límites o no que exista en toda la regulación existente ya que de esta forma se va a saber si es viable llevar a cabo determinado producto o servicio.

- Investigación de mercados de campo: este punto, a diferencia del anterior, busca centrarse en el mercado en donde se va a ofrecer este producto o servicio, estudiar al cliente potencial, entender sus deseos, saber cómo se lo puede satisfacer. En este caso, se necesita de herramientas más amigables para poder obtener la mayor información con la mayor llegada de acuerdo a lo que se determine en una muestra y para que cada uno de las personas estudiadas se sienta a gusto con colaborar, y con total honestidad.

- Sistema de información: siempre en cualquier análisis, y más teniendo en cuenta en empresas que ya tienen determinada trayectoria en el mercado, hay que evaluar todos los puntos que interesen a un gerente de marketing, es decir, hay que saber a qué clientes siempre se apuntó, cual es el concepto que se tiene de la marca, como fue la evolución de las ventas, etc. Es de suma importancia poder conocer la historia de la empresa, al igual que conocer todo lo que la empresa puede llegar a dar, no se puede analizar el producto o servicio nuevo sin analizar a la empresa en cuestión.

- Proyecciones: cualquier plan que se cree lleva consigo obligatoriamente la creación de proyecciones. Siempre hay que saber hacia dónde se quiere ir y siempre hay que tener la posibilidad de comparar si se la realidad difiere de lo proyectado.

En conclusión, para la elaboración de un plan de marketing, teniendo en cuenta los puntos



mencionados, distintos autores proponen pasos a dar. Entre los autores que destacamos, encontramos a Westwood quien propone los siguientes pasos a seguir (2008, pág. 19):

1. Establecer objetivos empresariales
2. Llevar a cabo investigaciones de mercados externas e internas
3. Hacer un análisis FODA
4. Establecer objetivos de marketing y evaluar resultados esperados
5. Generar estrategias de mercado/ planes de acción
6. Definir programas que incluyan publicidad / plan de promociones
7. Fijar presupuestos
8. Escribir el plan
9. Comunicarlo
10. Establecer sistemas de control

## **CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL MERCADO Y DE LA EMPRESA**

### **2.1 - Consorcio del Uruguay S.A.**

#### **2.1.1 - Análisis situacional.**

Consortio del Uruguay S.A. (en adelante Consortio), es una empresa de Intermediación Financiera y su giro es la Administración de Grupos de Ahorro Previo, regulada por el Banco Central del Uruguay (en adelante BCU) desde 1984, está sujeta a su supervisión y en especial a las evaluaciones CERT considerando como marco los Estándares Mínimos de Gestión.

De acuerdo a lo expresado en su página web “Es la encargada de organizar y administrar los fondos de los Grupos de Ahorro Previo, de realizar las adjudicaciones por Sorteo, Licitación o Fecha Elegida, de las entregas de capitales, de la constitución de las garantías, del seguimiento de los repagos y de la atención permanente a nuestros clientes.” (Directorio de Consortio del Uruguay S.A., 2016)<sup>1</sup>.

La Recopilación de Normas de Regulación y Control del Sistema Financiero (en adelante RNRCSF) define a las Administradoras de Grupos de Ahorro Previo, en el artículo 1 literal h, de la siguiente manera: “son las empresas, personas físicas o jurídicas, que organicen o administren agrupamientos, círculos cerrados o consorcios, cualesquiera sea su forma jurídica o la operativa que realicen, cuyos adherentes aporten fondos para ser aplicados recíproca o

---

<sup>1</sup>Información obtenida del sitio web: [www.consortio.com.uy](http://www.consortio.com.uy), recuperado el 15/09/2016

conjuntamente en la adquisición de determinados bienes o servicios y que realicen dicha actividad en forma exclusiva.”(Banco Central del Uruguay, 2016)<sup>2</sup>.

Consortio nace en el año 1980, hace más de 35 años, y durante este período entregó más de 1.600 millones de dólares a más de 27.000 familias. En la actualidad, es la única empresa con este giro activa en el mercado y es la única entonces que ofrece este tipo de productos.

Las características mismas de los Grupos de Ahorro le han permitido a la Institución generar una metodología de trabajo ágil y flexible, que contempla todo el ciclo de la vida del producto: desde la suscripción del contrato hasta su cancelación. En particular, se especializa en generar productos escuchando las propuestas, inquietudes y deseos de sus clientes.

La Institución se ha comprometido fuertemente, en estos cinco años, en la mejora de sistemas y procesos y en la profesionalización de su equipo, pudiendo de esta forma optimizar el uso de recursos, la calidad del servicio y la rentabilidad para sus accionistas. Muestra de esto es que la empresa logró originar y administrar más del doble de clientes con la misma cantidad de funcionarios.

### **2.1.2 - Análisis del macro entorno (PEST).**

#### 1 - Factores Políticos

- Consortio es una Empresa de Intermediación Financiera regulada por el BCU. Esto implica una regulación similar a la aplicada para las demás empresas del rubro como son bancos, casas

---

<sup>2</sup>Información obtenida del sitio web: <http://www.BCU.gub.uy/Acerca-de-BCU/Normativa/Documents/Reordenamiento%20de%20la%20Recopilaci%C3%B3n/Sistema%20Financiero/RNRCFSF.pdf>, recuperado el 16/05/2016

financieras, cooperativas, casas de cambio, entre otras, que puede ser exagerada para una empresa como Consorcio ya que se la compara con empresas de otra envergadura.

- En el año 2015, asumió un nuevo presidente en Uruguay, el Dr. Tabaré Vázquez, de la fuerza política que gobierna en Uruguay desde el año 2005. Esto implica cierta estabilidad en las políticas aplicadas. El año 2015 fue el año de elaboración del presupuesto, que siempre se relaciona con un año de quietud y de incertidumbre para inversores y demás actores del mercado. En el mismo no se verificaron cambios importantes.

- Las crisis políticas en los países de la región aumentan la incertidumbre de influencia para el Uruguay.

## 2 - Factores Económicos

- Uruguay se encuentra en etapa de recesión económica, acompañado de una caída del PBI y de un aumento del déficit fiscal con inflación. Esto hace que la regulación por parte del BCU aumente y busque disminuir estos impactos, como fue el caso de la disminución de los encajes para los bancos de plaza (Diario El Observador, 2015)<sup>3</sup>. Esto implica que exista una mayor cantidad de liquidez en plaza y que los bancos, al manejar mucho fondo puedan generar mucha volatilidad del TC o de las tasas por colocaciones de instrumentos emitidos por el BCU.

- El aumento del déficit fiscal implicó un cambio regulatorio de último momento para el cierre del ejercicio 2015, que resultó en que las empresas de servicios incurrieran en una pérdida

---

<sup>3</sup>Información obtenida del sitio web: <http://www.elobservador.com.uy/BCU-libera-dinero-bancos-la-desaceleracion-la-economia-n304471>, recuperado el 16/05/2016

adicional por concepto de Impuesto a la Renta de las Actividades Económicas (I.R.A.E), conocido como Impuesto a las Ganancias en Argentina.(Diario El Observador, 2015)<sup>4</sup>.

- Las políticas sociales del gobierno actual facilitan que en la economía haya mayor acceso al consumo y por lo tanto, mayor acceso al crédito.

- El aumento de la venta de automóviles sigue en crecimiento aunque de manera más pausada. (Diario El País, 2015)<sup>5</sup>.

- Aumento del TC en dólares, es decir, la devaluación del peso uruguayo frente al dólar, llevo a los uruguayos a ser más precavidos y a ahorrar en dicha manera, obteniendo ingresos considerables sin realizar ningún tipo de inversión sino teniendo efectivo en sus cajas de ahorro. (Diario El País, 2016)<sup>6</sup>.

- El lento aumento de las tasas por parte de la FED, provoca que los inversores mantengan su capital en inmuebles y no sientan la necesidad de obtener fondos para invertir en algún instrumento que les dé mayor rentabilidad, haciendo que los precios de los inmuebles se mantengan en valores elevados y no acompañen la devaluación de dicha moneda. (Diario El Observador, 2015)<sup>7</sup>. (Diario El País, 2015)<sup>8</sup>.

---

<sup>4</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.elobservador.com.uy/gobierno-sorprendio-empresas-cambios-calculo-impositivo-n713604>, recuperado el 16/05/2016.

<sup>5</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.elpais.com.uy/economia/noticias/minimo-aumento-compra-autos.html>, recuperado el 16/05/2016.

<sup>6</sup> Información obtenida del sitio web; <http://www.elpais.com.uy/economia/finanzas/dolar-alcanzo-maximo-que-existe.html>, recuperado el 16/05/2016

<sup>7</sup> Información obtenida del sitio web. <http://www.elobservador.com.uy/es-un-buen-momento-comprar-un-inmueble-n701427>, recuperado el 16/05/2016

- Caída en las exportaciones por la recesión de la economía de la región aumentan el deterioro de la economía uruguaya. (Diario El País, 2016)<sup>9</sup>.

- Aumenta en la morosidad en el mercado. (Diario El País, 2015)<sup>10</sup>.

### 3 - Factores Sociales

- Consorcio cuenta con una marca muy instalada en el mercado con más de 35 años de actividad. Encuestas realizadas por la Institución muestran que más del 80% de sus clientes la recomendarían.

- Aumento del desempleo durante este último año, genera desconfianza e inseguridad en la población asalariada. (Diario El Observador, 2016)<sup>11</sup>.

- El ahorro no es compañero en momentos de crecimiento económico sino en momentos de recesión, cuando las personas entienden conveniente generar un fondo de reserva para adquirir productos de mayor envergadura. Es en estos momentos donde Consorcio puede crecer más rápidamente.

- Los hábitos de consumo de la sociedad uruguaya se relacionan más a comprar a corto plazo

---

<sup>8</sup>Información obtenida del sitio web <http://www.elpais.com.uy/economia/noticias/fed-aumenta-tasas-interes-primer.html>, recuperado el 17/05/2016.

<sup>9</sup>Información obtenida del sitio web <http://www.elpais.com.uy/economia/exportaciones-alcanzan-meses-consecutivos-baja.html>, recuperado el 17/05/2016.

<sup>10</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.elpais.com.uy/economia/noticias/credito-consumo-se-enfria-sector.html>, recuperado el 17/05/2016.

<sup>11</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.elobservador.com.uy/el-desempleo-aumento-8-febrero-n896041>, recuperado el 18/05/2016.

que a largo plazo. (Diario La Red 21, 2013)<sup>12</sup>.

- La sociedad uruguaya es una sociedad conservadora que poco accede a crédito de ningún tipo, no solo personas físicas sino que es similar el comportamiento de las empresas, que buscan financiarse con capital propio.

#### 4 - Factores Tecnológicos

- Consorcio cuenta con todos sistemas desarrollados a medida por los propios programadores de la Institución. A su vez, cuenta con servidores y posibilidad de crecimiento tal que le permitiría a la empresa alcanzar hasta el triple de clientes.

- Cuenta con asesores en tecnología con basta preparación y antigüedad en la empresa, que permite un conocimiento amplio de los productos ofrecidos.

- Las auditorias del BCU que se realizan cada cuatro años, denominadas CERT, implican un análisis exhaustivo de la seguridad informática, situación que obliga a la Institución a cumplir con los requisitos y estándares establecidos.

- Continuo compromiso de la Institución por la mejora en los procesos y en los Sistemas de Gestión que así lo reflejan en su misión

---

12 Información obtenida del sitio web <http://www.lr21.com.uy/comunidad/1119104-los-uruguayos-son-los-que-mas-gastan-en-supermercados-en-toda-america-latina>, recuperado el 18/05/2016.

### 2.1.3 - Análisis del meso entorno (Fuerzas de Porter).

Para determinar la influencia del meso entorno para Consorcio, se va a analizar lo planteado por Michael Eugene Porter, que sirve como herramienta para saber a qué distintas situaciones se enfrenta la Institución, maximizando sus recursos y superando la competencia. La idea se basa en que si no se cuenta con un plan elaborado para llevar a cabo los objetivos planteados, no se va a poder sobrevivir en el mercado.

Es evidente que, Consorcio, con más de 35 años de trayectoria ha logrado más que sobrevivir, y esto queda demostrado a través del análisis que se plantea a continuación sobre las 5 fuerzas de Porter:

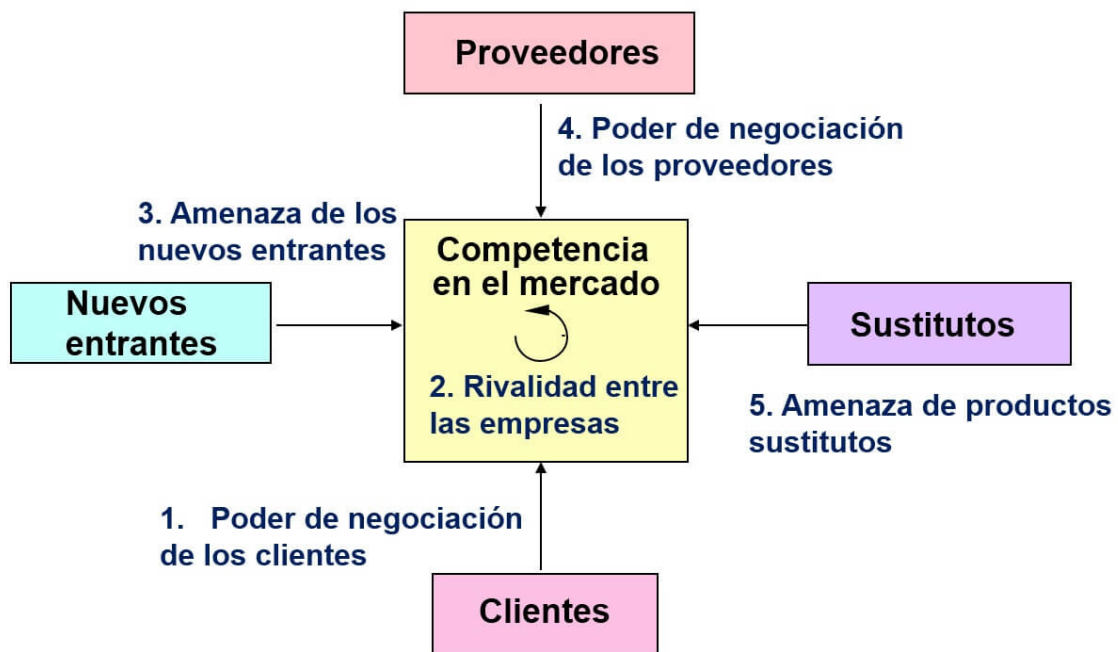


Figura 1. Fuerzas de Porter<sup>13</sup> (S/f)

<sup>13</sup> Recuperado de: <http://www.5fuerzasdeporter.com>



## 1 - Poder de negociación de los clientes.

Consorcio para llevar adelante la administración de los grupos de ahorro, tiene aprobado un contrato por su regulador, el BCU. Esto hace, que los clientes que quieran contratar los servicios de la Institución, tengan poco poder de negociación ya que se cumplen todas las características de un contrato de adhesión.

Es evidente que, como regulador, el BCU, busca que se cumpla la normativa establecida, tanto para las Administradoras de Grupo de Ahorro Previo como para todas las empresas en régimen de Intermediación Financiera. Esta normativa, busca no solo cuidar la salud económica del país, sino que también trata de atender las necesidades de los clientes, en cuanto se busca que las empresas no abusen de la posición en la que se encuentran y que no preparen contratos abusivos.

Es por esto, que se puede establecer que en manos del BCU , o través de otras empresas que colaboran al bienestar del cliente como por ejemplo defensa al consumidor, es que los clientes tienen un poco más de poder para negociar, aunque no es de mucha relevancia ya que el contrato ya está establecido y aprobado.

## 2- Rivalidad entre las empresas

Consorcio es la única Empresa Administradora de Grupos de Ahorro Previo actualmente inscripta en el BCU. Se podría entender que no presenta ningún tipo de rivalidad ya que es la única que ofrece este producto en el mercado.

Igualmente, las demás Instituciones Financieras, ofrecen productos similares que pueden hacer

fuerza negativa para la empresa. A su vez, muchas empresas ofrecen productos similares y el BCU no las considera como Instituciones de Intermediación Financiera y les aplica una normativa más leve, haciendo que esas Instituciones tengan mayor flexibilidad para poder ofrecer distintos productos y no quedar atrapados bajo el régimen de giro único como lo establece el BCU.

Uno de estos ejemplos es el caso de la empresa Campiglia Pilay, quien ofrece un producto similar al de Consorcio, pero que el BCU la considera dentro del régimen de Fideicomiso Financiero. La normativa establecida para este tipo de Instituciones es mucho más “blanda” que para las Instituciones de Intermediación Financiera, por ejemplo, las exigencias patrimoniales y de presentación de información son más leves, haciendo que los costos regulatorios en los que tienen que incurrir todas las empresas financieras sea mayor. Un costo adicional incurrido implica un menor poder de inversión, igual que una mayor exigencia patrimonial, o también implica un costo adicional a trasladar al cliente, situación que encarece los productos ofrecidos por Instituciones de Intermediación Financiera.

En este último año, con el nacimiento de otras empresas que compiten sin regulación a empresas tradicionales, a través de *smartphones* o televisiones *smart*, como por ejemplo Uber y Netflix, también nacieron en Uruguay empresas no reguladas que realizan actividades similares a las de las Instituciones de Intermediación Financiera. Estas, al no tener ningún tipo de regulación, son inferiores en estructura y por lo tanto, inferiores en costos.

Dichas empresas conectan personas que quieran prestar dinero con aquellos que quieren recibir créditos; cada uno determina la tasa y la empresa juega el papel de intermediario de

dicha relación. Esto hace que para empresas como Consorcio le sea muy difícil competir o poder opacar este tipo de negocios, aunque tiene la ventaja de que Uruguay no es una sociedad todavía familiarizada con este tipo de aplicaciones.

Igualmente, se puede concluir, que a pesar de encontrarse en desventaja frente a otras empresas de igual rubro pero de distinta naturaleza, según el BCU , Consorcio goza de ser la única Empresa Administradora de Grupos de Ahorro Previo que se encuentra hoy operando en el mercado.

### 3 - Amenaza de los Nuevos Entrantes

Como ya se comenta en puntos anteriores, las empresas Administradoras de Grupos de Ahorro Previo están reguladas por el BCU, esto implica que tengan que cumplir con toda la normativa y los requisitos establecidos por el regulador.

El cumplimiento de estos requisitos hace que sea muy costoso para los distintos inversores crear empresas reguladas. Los costos regulatorios son muy altos para las dimensiones del negocio y las exigencias patrimoniales hacen que la distribución de utilidades muchas veces se vea aplazada para cumplir con las mismas.

Es evidente que, como ya existen, sigan apareciendo empresas que intenten evadir dicha regulación y que utilicen las herramientas hoy vigentes para poder llevar su negocio adelante.

La imagen ya instalada de Consorcio hace muy difícil para distintos inversores crear una empresa similar ya que deberían de pensar en un excelente plan de marketing para poder

opacar la excelente imagen que tiene en el mercado.

#### 4 - Poder de Negociación de los proveedores

Consortio es una empresa que brinda un servicio, entonces, como tal, los proveedores principales son todos los asesores que brindan el suyo en pos de ofrecer el mejor resultado a los clientes.

Consortio cuenta con la filosofía de contar con asesoría en todos los rubros dentro de la organización y que pertenezcan a su organigrama. Entiende que la mejor forma de ofrecer el servicio es a través de asesores internos que conozcan los productos a la perfección y que puedan crear programas a medida para poder atenderlas, generando ningún tipo de dependencia con proveedores externos.

Al ser un negocio muy particular, Consortio entendió que dicha forma de llevar la empresa a cabo era haciéndolo todo desde adentro y con su propio equipo, esto genera entonces que no haya proveedores que brinden servicios vitales para el funcionamiento de la organización.

Se puede decir entonces que el poder de negociación de los proveedores es insignificante.

#### 5 - Amenaza de productos sustitutos

A lo largo del análisis de las fuerzas de Porter, se ha planteado que, aunque el producto ofrecido por Consortio es muy particular y no hay ninguna empresa que lo ofrezca en Uruguay, es lógico pensar que se asemeja a lo que es un crédito bancario, aunque tiene muchas características que lo diferencian. Los potenciales clientes pueden ver una semejanza

y comparar los mismos. Es por esto, que se puede considerar que los créditos hipotecarios ofrecidos por Bancos pueden considerarse como productos sustitutos.

La historia ha demostrado que quienes acuden a Consorcio es porque en dichas empresas no encontraron solución a sus necesidades, teniendo en cuenta además que Consorcio, por su naturaleza, brinda la posibilidad de financiación del 100% del inmueble que se quiera adquirir, mientras que los Bancos financian hasta el 80% y en condiciones distintas. Consorcio ofrece este diferencial y la posibilidad de darle al cliente la costumbre de ahorro para cumplir con su objetivo, sumado a que el destino de los fondos es de libre disposición

Las nuevas aplicaciones comentadas anteriormente pueden considerarse como futuros amenazantes con productos sustitutos, pero en cuanto empiecen a tener envergadura van a convertirse en empresas de igual régimen que las actuales. Por lo tanto, dichas empresas no se consideran que puedan ofrecer productos sustitutos que puedan amenazar al ofrecido por Consorcio.

#### **2.1.4 - Análisis del micro entorno.**

##### ***2.1.4.1 - Misión.***

Consorcio tiene como misión principal “ser una alternativa de financiación accesible y segura para personas y empresas que quieran concretar sus proyectos. Difundimos y defendemos el Sistema de Ahorro Previo en beneficio de la Sociedad, promoviendo la cultura de ahorro.” (Directorio de Consorcio del Uruguay S.A., 2016)<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Información obtenida del sitio web: [www.consorcio.uy/nosotros/mision-vision](http://www.consorcio.uy/nosotros/mision-vision), recuperado el 25/05/2016

#### **2.1.4.2 - Visión.**

“Avanzamos cada día hacia el fortalecimiento de la institución, haciendo énfasis en la seriedad, la confiabilidad y el cumplimiento de los compromisos pactados con sus clientes. Seguiremos siendo referentes en el Ahorro Previo. Se comprometen en desarrollar nuevos productos que ofrezcan soluciones innovadoras y flexibles a sus clientes para satisfacer sus necesidades.” (Directorio de Consorcio del Uruguay S.A., 2016)<sup>15</sup>.

#### **2.1.4.3 - Objetivos.**

En el año 2012, Consorcio realizó un congreso con sus empleados y clientes principales donde presentó sus principales objetivos a alcanzar durante el próximo quinquenio. En el mismo, se planteó la meta de cuadruplicar la cantidad de clientes activos que poseían en cartera, por un total aproximadamente de 20.000 clientes.

Esto implica la búsqueda de nuevos productos que encuentren solución a las necesidades de sus clientes y a lo que el mercado depara hoy en día. Los productos que se ofrecen hoy en mercado por la Institución cumplen la necesidades de un pequeño nicho, y hay determinado grupo objetivo a atraer, todavía hoy desatendido.

#### **2.1.4.4 - Valores Corporativos.**

Su principal compromiso es con la mejora continua de sus procesos y sistema de gestión. La característica del producto ofrecido crea valor para todas las partes involucradas mediante el desarrollo del Ahorro Previo, una actividad perdurable y estable que permite proyección a largo plazo.

---

<sup>15</sup> Información obtenida del sitio web: [www.consorcio.uy/nosotros/mision-vision](http://www.consorcio.uy/nosotros/mision-vision), recuperado el 25/05/2016

Consorcio pone especial atención en el accionar, para esto desarrollan y defienden el análisis de riesgos en toda la organización.

Cuenta con Asesores en todas las áreas involucradas para no distanciarse de lo establecido en toda la normativa que le aplique.

Con sus clientes, el objetivo principal es la satisfacción de sus necesidades y, con los empleados y profesionales, busca mantener un buen relacionamiento donde prime la colaboración mutua y el cumplimiento disciplinado de normas de conducta, tareas y procesos tendientes a la mayor eficiencia del equipo. Ofrecen estabilidad y posibilidades de crecimiento, y se evalúa el desempeño con indicadores objetivos, sistematizados y debidamente controlados.

#### ***2.1.4.5 - Análisis FODA.***

##### Fortalezas

- Más de 30 años de cumplimiento con todos sus clientes.
- Empresa líder en el Ahorro y Crédito para la compra, refacción o ampliación de la vivienda.
- El sistema implica la inexistencia de “corridas de depositantes” e implica una serie de contrapesos internos para lograr un sano equilibrio. Asimismo, la colocación de fondos está acotada a los demás integrantes del grupo al que pertenece el aportante. Ello fue señalado en la Comisión de Hacienda de la Cámara de Representantes el 23 de agosto de 2006 por el BCU.

- Imagen y realidad de empresa seria y confiable, con un grado de satisfacción positivo de acuerdo a las mediciones obtenidas.
- Productos competitivos que fueron tomando las ideas y sugerencias de los propios clientes y que se enfocan en resolver sus inquietudes
- Por imagen capta clientes que la prefieren a los Bancos, dado que pretende ser una institución más cercana al cliente y brindarle una atención más sensible.
- Baja rotación de personal y asesores, lo cual muestra una muy buena capacidad de retención, y permite contar con colaboradores con experiencia y conocimiento del negocio.
- Regulada por el BCU desde 1983 incorporada como empresa de intermediación financiera y con el mismo marco normativo que regula empresas financieras como los bancos.
- Auditoría externa desde 1992 han asumido dicha función en estos 21 años 4 empresas de auditoría independientes (Ricardo Villamarzo, KPMG, Moore & Rowland, Introini y Asociados y Ernst & Young).
- Los círculos generan poca volatilidad en la cobranza mensual y por lo tanto en sus ingresos. Los quiebres o euforias financieras no repercuten en el corto o mediano plazo en los resultados por el Sistema de Consorcio, que difiere pérdidas o ganancias. Estos aspectos, propios del sistema, facilitan la toma de decisiones para definir acciones correctivas.
- Negocios contratados hasta en 20 años. La empresa ya ha cumplido con planes a más de 20 años de plazo, lo que ha demostrado a la clientela una conducta de cumplimiento y seriedad pocas veces visto en plaza.
- Sistemas Informáticos a medida y de gran desarrollo, permitiéndole un crecimiento de



hasta el 400% de sus clientes

#### Debilidades

- Poca difusión del producto círculos de ahorro salvo por parte de la empresa que continúa promoviéndolo.
- El Sistema de Ahorro previo no tiene reconocimiento legal expreso como en otros países. Sin embargo, la empresa difunde y defiende en forma persistente el Sistema de Ahorro Previo en beneficio de la Sociedad, promoviendo así la cultura del ahorro.
- Alto costo regulatorio en comparación con nuevos competidores. Al tener una muy chica dimensión en el mercado comparado a las demás empresas de Intermediación Financiera y, por lo tanto, menor cantidad de clientes, a igual regulación, mayores costos fijos a dividir en menos clientes.
- Directores y empleados con poca disposición al cambio que lleva a que todos los proyectos que se puedan llevar a cabo adelante necesitan de un trabajo extra de adaptación.

#### Amenazas

- Las principales amenazas derivan de la competencia en el mercado con otros productos – distintos del ahorro previo - de mayor difusión y administrados por numerosos actores que cuentan, además, con la protección o el “beneficio” del seguro de depósitos. En la actualidad se ha agregado la participación de la banca oficial que ha salido competitivamente a participar en el mercado del crédito para vivienda.
- Riesgo “sistémico” traducidos en crisis de confianza lo cual impactaría fundamentalmente en la generación de nuevos contratos. Así quedó constatado en las

crisis de 1982 y 2002, que fueron superadas sin contratiempos, aunque con menor volumen de negocios.

- Nuevos competidores no regulados por el BCU como, por ejemplo, los denominados “Uber Financieros”.
- Política tributaria cambiante, debido a que ella fuera de gobierno actual ha transformado en varias oportunidades las normas fiscales que han afectado no solo una mayor carga impositiva para los empleados sino también para la propia empresa, y esto conlleva a un menor retorno para los accionistas.
- Tasas de usura muy bajas, que no permiten libre traslado del costo al cliente que presenta atraso en sus pagos.

#### Oportunidades

- Mayor confianza en el mercado financiero junto con una mayor regulación han favorecido a que se empiece a demandar con mayor agilidad productos de este tipo. Esto se ha confirmado en los hechos a partir de mediados de 2007 hasta la fecha, en que la clientela se ha acercado aumentando sensiblemente la cifra de clientes activos y los montos de los capitales administrados.
- Mayor volumen de negocios dada la estabilidad laboral, crecimiento de los ingresos reales de la familias y aumento en el índice de confianza del consumidor.
- Poca sensibilidad a las variaciones de moneda ya que la misma naturaleza del negocio permite a la Institución poder tener activos y pasivos en monedas reajustables calzados.
- Dificultad para la entrada de nuevos competidores a plaza, ya que es muy fuerte la inversión que se tiene que llevar acabo y que desestimula a cualquier futuro inversor.

El mercado tan reducido que existe en Uruguay y las exigencias patrimoniales exigidas según la normativa del BCU, fomentan a que Consorcio sea la única empresa que ofrece este tipo de productos. Su larga trayectoria le permitió absorber los elevados costos que generó y genera la gran regulación del supervisor, y que siempre ha ido en aumentos desde que Consorcio fue considerada como una Institución Financiera más.

#### **2.1.4.6 - Matriz E.F.I.**

A través del análisis de la siguiente matriz, se muestra con qué intensidad Consorcio aprovecha las fortalezas y debilidades que posee y como responde al mercado, viendo cuales son las más importantes.

<b>Factores Internos Claves</b>	<b>Peso Relativo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Más de 30 años de cumplimiento con todos sus clientes	0,05	2	0,1
Empresa líder en el Ahorro y Crédito	0,02	2	0,04
El sistema implica la inexistencia de "corridas de depositantes"	0,08	4	0,32
Imagen y realidad de empresa seria y confiable	0,03	4	0,12
Productos competitivos	0,1	3	0,3
Por imagen capta clientes que la prefieren a los Bancos	0,15	4	0,6
Baja rotación de personal y asesores	0,02	4	0,08
Regulada por el BCU	0,01	2	0,02
Auditoría externa desde 1992	0,01	4	0,04

Poca volatilidad en la cobranza mensual	0,15	4	0,6
Negocios contratados hasta en 20 años	0,04	3	0,12
Sistemas Informáticos a medida y de gran desarrollo	0,08	4	0,32

<b>Debilidades</b>			
Poca difusión del producto círculos de ahorro	0,08	4	0,32
El Sistema de Ahorro previo no tiene reconocimiento legal expreso	0,01	4	0,04
Alto costo regulatorio	0,12	3	0,36
Directores y empleados con poca disposición al cambio	0,05	1	0,05

<b>Totales</b>	<b>1</b>		<b>3,43</b>
----------------	----------	--	-------------

Fuente: elaboración propia (2016).

Se puede concluir que la Institución responde de manera eficaz a sus fortalezas y debilidades, es decir, las aprovecha.

#### **2.1.4.7 - Matriz E.F.E.**

Con esta matriz lo que se busca es demostrar que tan eficiente es la organización en responder a las oportunidades y amenazas que le presenta el mercado en que se mueve.

<b>Factores Externos Claves</b>	<b>Peso Relativo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Mayor confianza en el mercado financiero	0,1	1	0,1
Mayor volumen de negocios dada la estabilidad laboral	0,09	3	0,27

Poca sensibilidad a las variaciones de moneda	0,25	4	1
Dificultad para la entrada de nuevos competidores a plaza	0,15	2	0,3

<b>Amenazas</b>			
Competencia en el mercado con otros productos	0,12	4	0,48
Riesgo “sistémico” traducidos en crisis de confianza	0,03	4	0,12
Nuevos competidores no regulados por el BCU	0,1	3	0,3
Política tributaria cambiante	0,11	1	0,11
Tasas de usura muy bajas	0,05	2	0,1

<b>Totales</b>	<b>1</b>		<b>2,68</b>
----------------	----------	--	-------------

Fuente: elaboración propia (2016).

Se puede observar una muy buena respuesta hacia estos estímulos por parte de la Organización.

## 2.2 - El mercado

### 2.2.1 - Población activa

Según el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística en el año 2011, la población del Uruguay es de 3.286.314 personas, de las cuales el 40% vive en la ciudad de Montevideo, capital del país. Se observa una caída en el crecimiento de la población a lo largo de los años, estableciéndose un crecimiento anual del 0.19 %.

Si se realiza un análisis por edad, el censo presenta que el porcentaje de mujeres pasó de 51,7% en 2004 a 52% en 2011 mientras que la relación de masculinidad, que expresa la cantidad de hombres cada 100 mujeres, pasó de 93,4 en 2004 a 92,3 en 2011.

Mientras tanto, si se realiza un análisis por edad, podemos ver un envejecimiento de la sociedad uruguaya que viene en crecimiento año tras año. Situación que se presenta en gráfico a continuación.

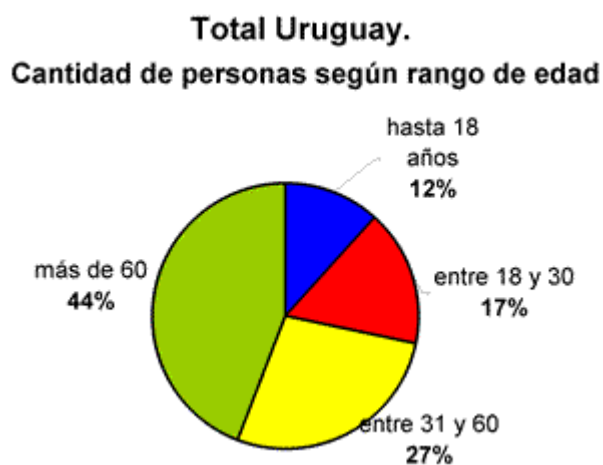


Figura 2. Distribución Población Uruguaya según último censo realizado<sup>16</sup>

### **2.2.2 - Las AGAP y la supervisión: Organizar y Administrar CONSORCIOS bajo el régimen de Intermediación Financiera.**

Consortio es regulada por el BCU desde el año 1984. Esto conlleva a que desde este año esté sometida a inspecciones periódicas y al cumplimiento de exigencias de todo tipo. Consortio integra el grupo de Instituciones no bancarias, lo cual implica que su regulación sea menor que la

<sup>16</sup> Recuperado de: <http://www.ine.gub.uy/documents/10181/35289/analispais.pdf/cc0282ef-2011-4ed8-a3ff-32372d31e6901>.

aplicada a los Bancos pero que, igualmente, de acuerdo al tamaño de la misma, puede llegar a ser muy excesiva a partir del poco impacto sistémico que podría ocasionar una quiebra de la Institución teniendo en cuenta la cantidad de clientes activos que posee actualmente y a los que tuvo a largo de su historia

El BCU ha fallado en entender cuál es la naturaleza del negocio de esta Institución y ha impedido el desarrollo de muchos negocios que la empresa ha intentado llevar adelante. El ser los únicos y cubrir un nicho muy poco significativo del mercado, le ha impedido tener la fuerza suficiente para poder combatir dicha situación.

Para poder entender la regulación y su magnitud exagerada, es necesario explicar de qué se trata el producto ofrecido por esta Institución. El instrumento de ahorro previo es muy sencillo. El objetivo es conseguir un conjunto de agentes que esté dispuesto a comprometer dinero en forma regular durante un período de tiempo, que puede ser pre establecido por el administrador o puede ser elegido por el agente, para crear un fondo. Estos fondos se pueden aplicar a la compra de activos o se pueden entregar a sus integrantes para que ellos a su vez dispongan de los mismos libremente. A diferencia del sistema bancario y otros instrumentos financieros, el ahorro previo no genera liquidez sino que redistribuye el consumo de los integrantes.

Cada vez que los participantes entregan recursos al fondo, estos son asignados a alguno de los integrantes en forma aleatoria. Ello permite que los integrantes alcancen la suma de dinero deseada antes que si lo ahorraran, o a lo sumo, en el mismo momento si se toma en consideración el que obtiene el capital en última instancia.

Los grupos de ahorro cumplen una función específica, permiten a determinados agentes, a veces aquellos que no logran acceder al sistema formal de crédito, ahorrar.

El Brasil reconoce un mecanismo de administración de fondos de terceros, mientras que Uruguay instituyó un régimen de Intermediación Financiera. Esto ya conlleva a que en Brasil se haya logrado un crecimiento mayor al 1000% comparado al crecimiento del negocio en Uruguay.

De acuerdo a regulación existente en la República Oriental del Uruguay, el Decreto 614/992 del 11 de diciembre de 1992 establece: “ARTÍCULO 20 - Las empresas físicas o jurídicas, que organicen o administren agrupamientos, círculos cerrados o consorcios, cualesquiera sea su forma jurídica o la operativa que realicen, cuyos adherentes aporten fondos para ser aplicados recíproca o conjuntamente, en la adquisición de determinados bienes o servicios, están comprendidos por el artículo 1º del Decreto-Ley No. 15.322 y salvo que fueren empresas de intermediación financieras, requerirán para su instalación la autorización previa del Poder Ejecutivo.”

Lo del título es una consecuencia directa de la forma jurídica impuesta en el Uruguay por el MEF en 1983. En el derecho uruguayo, el administrador de consorcios, círculos, etc. es un Intermediario Financiero. Consorcio no actúa como un administrador de fondos de terceros que se limita a recaudar y efectuar pagos en la medida que los fondos sean suficientes.

Su régimen jurídico, por lo tanto, hace que se produzcan necesidades de fondos que provocan el aceleramiento de ingresos por concepto de aranceles, que se pagan al inicio del contrato (fondos propios de la administradora), y que también puedan ser utilizados para financiar los grupos, tal como surge, por ejemplo, del art 470 de la RNRCSF, que plantea:



"ARTÍCULO 470 (FORMACIÓN DE AGRUPAMIENTOS).

Para la formación de los agrupamientos deberán contemplarse las siguientes condiciones:

- a) Las adjudicaciones dentro de cada agrupamiento no podrán realizarse hasta que se haya inscripto como mínimo el 75% de los adherentes previstos en el contrato. La empresa administradora cubrirá con fondos propios el déficit que se produzca por la no inscripción del total de adherentes previstos.”(Banco Central del Uruguay, 2016)<sup>17</sup>.

### **2.2.3 - Garantías computables VS Plan Autos**

Como toda empresa de Intermediación Financiera, Consorcio tiene que aplicar la normativa vigente para este tipo de instituciones emitidas por el BCU. Las mismas se incluyen dentro de la RNRCFSF y en las Normas Contables para Empresas de Intermediación Financiera (E.I.F.).

Para el análisis en cuestión, es importante que se haga hincapié en lo propuesto por la Norma Particular 3.16, donde se establece cuáles son las garantías que las empresas pueden imputar como cobertura de la deuda de sus clientes, discriminando como Garantía Computable a estas y como Garantías No Computables a aquellas que no.

Como Garantía Computable, se entiende a aquellas garantías que se permite a las Instituciones calzar con la deuda de sus clientes, y, por lo tanto, no previsionar por la diferencia entre ambas. Lo que se busca es cubrir el riesgo de no cobro de la deuda, entendiendo que las que si realmente lo cubren son las que el BCU, a través de una lista taxativa, define como computables.

---

<sup>17</sup>Información obtenida del sitio web: <http://www.BCU.gub.uy/Acerca-de-BCU/Normativa/Documents/Reordenamiento%20de%20la%20Recopilaci%C3%B3n/Sistema%20Financiero/RNRCFSF.pdf>, recuperado el 02/06/2016.

Cuando la deuda no está cubierta por una Garantía Computable, se debe provisionar de acuerdo a lo establecido por la Norma Particular 3.12, impactando una pérdida contable, que tiene su influencia en el patrimonio de la empresa ya que se expone como una pérdida en los estados financieros.

Las empresas de Intermediación Financiera deben respetar los requerimientos patrimoniales que el BCU establezca, por lo tanto, debe cuidar la calidad del mismo y con eso la calidad de sus activos y pasivos. A partir del caso recién mencionado, en caso de no existir Garantía Computable que cubra la deuda, se estaría castigando al patrimonio de acuerdo al porcentaje de previsión que se estableciera para cada cliente de acuerdo a su atraso.

Dentro de las Garantías Computables establecidas en la Norma Particular 3.16, podemos encontrar la siguiente referencia al tratamiento de los vehículos: "e) Prenda de vehículos de carga igual o superior a 1500 kilogramos. Y de vehículos habilitados para transporte de 13 pasajeros o más, siempre que estén asegurados con cesión de derechos a favor del acreedor por el período del crédito" (Banco Central del Uruguay, 2016)<sup>18</sup>.

En conclusión, los únicos vehículos que se pueden tomar son los que tienen carga igual o superior a 1500 kilogramos, dejando fuera a aquellos familiares o de uso personal por los usuarios. Esto implica, que a la hora de poder realizar un grupo de ahorro previo con destino autos de uso personal o familiar, la empresa tenga que asumir una pérdida temporal cuando el cliente retira el capital y se convierte en deudor.

---

<sup>18</sup> Información obtenida del sitio web: [http://www.BCU.gub.uy/Servicios-Financieros-SSF/Documents/Bancos/Normas%20Contables%20y%20Plan%20de%20Cuentas/ernp\\_normas.pdf](http://www.BCU.gub.uy/Servicios-Financieros-SSF/Documents/Bancos/Normas%20Contables%20y%20Plan%20de%20Cuentas/ernp_normas.pdf), recuperado el 02/06/2016.

Si los automóviles no pueden considerarse como Garantía Computable, la empresa deberá reconocer una pérdida, que alcanza el 100% de la deuda cuando el atraso es mayor a 120 días, castigando su patrimonio y haciendo que pueda considerarse el negocio como inviable.

Igualmente, independientemente de las trabas regulatorias actuales, existe un interés particular por entender si este negocio puede ser exitoso por su magnitud o materialidad, por las características actuales del mercado con respecto a la venta de automóviles 0 kilómetro.

A su vez, se cuenta con la experiencia de empresas administradoras de crédito, quienes realizan entregas a solo firma, y que con la magnitud de su negocio y con tasas que rozan la usura, logran cubrir los riesgos de no pago con los que efectivamente lo hacen.

Consortio necesita realizar un análisis de mercado que les permita entender si el negocio es promisorio, pudiendo asumir un costo patrimonial determinado pero con un resultado a largo plazo más importante, o si deben dejar este negocio a un lado y seguir incrementando su cartera de clientes con préstamos hipotecarios o de otra índole.

#### **2.2.4 - Diferencias de regulación entre Argentina y Uruguay**

Si se realiza la comparación entre la normativa Argentina y Uruguay en cuanto a la cobertura de garantías, se puede ver que el Banco Central de la República Argentina, hace referencia a las Garantías Computables como Garantías preferidas, en su documento "Garantías" que se encuentran en el Texto Ordenado con última actualización el día 17 de mayo de 2016, entre las que se encuentra, dentro de las garantías preferidas B:

"1.2.2. Prenda fija con registro en primer grado o con desplazamiento hacia la entidad sobre vehículos automotores y máquinas agrícolas, viales e industriales (en la medida que sean registrados en el pertinente registro nacional de la propiedad del automotor y cuenten con un mercado que permita obtener un valor de referencia)." (Banco Central de la República Argentina, 2015)<sup>19</sup>

A su vez, en el mismo Texto Ordenado, se establece el monto de cobertura que se puede utilizar de los mismos: "3.1.15. Prenda fija con registro en primer grado o con desplazamiento hacia la entidad (punto 1.2.2.): 3.1.15.1. Vehículos automotores y máquinas agrícolas: 75% del valor de mercado. 3.1.15.2. Máquinas viales e industriales: 60% del valor de mercado." (Banco Central de la República Argentina, 2015)<sup>20</sup>

Esto, en cierta medida, valida en Argentina la existencia de empresas que comercialicen, a través de grupos de ahorro previo, automotores de uso personal o familiar, diferenciándose notoriamente del tratamiento para las Instituciones Financieras uruguayas que lo quieran llevar a cabo.

---

<sup>19</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/Textord/t-garant.pdf>, recuperado el 15/12/2015)

<sup>20</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/Textord/t-garant.pdf>, recuperado el 15/12/2015

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 - Justificación de la investigación de mercado**

La investigación de mercado surge por la intención de saber si realmente existe una necesidad insatisfecha en cuanto al acceso a créditos automotores se refiere. Se entiende que las personas que hoy no acuden a bancos y demás instituciones para adquirir un préstamo con destino compra de vehículos, puede ser que no lo hagan por la falta de flexibilidad de sus productos. También es posible que exista una falla en materia de marketing en cuanto a cómo llegar a aquellas personas que desconocen cómo funcionan o no tienen los fondos suficientes para hacer la entrega inicial que muchas veces se les exige.

Es necesario llevar a cabo un análisis de clientes potenciales y de entender por qué no acceden a créditos bancarios. Pero también es necesario saber si conocen el tipo de productos que ofrece Consorcio, ya que, al ser la única empresa en el mercado que ofrece la posibilidad de obtener capital a través de un grupo de ahorro previo, se debe saber si es necesario hacer conocer no solo los productos que se ofrecen sino en qué consisten los mismos, a través de una fuerte campaña institucional, haciendo hincapié también en la importancia que la Institución le da al ahorro.

### **3.2 - Problema de investigación de mercados**

Consorcio, como cualquier empresa, tiene la necesidad de ampliar su cartera de productos, pero tiene que poder asegurarse que este negocio es viable y aceptado por determinado público objetivo.

El principal problema que enfrenta es llevar a cabo una inversión para lanzar el producto y que el mismo no sea lo que el público esté buscando actualmente. Teniendo en cuenta el tamaño de la organización, se puede establecer que cualquier inversión no redituable puede tener mayor impacto ya que su estructura es muy pequeña. Las inversiones para este tipo de producto se recuperan en el largo plazo entonces se tiene que tener claro si este negocio va a llegar a entenderse y luego captado por los posibles interesados.

### **3.3 - Objetivo general de la investigación de mercado**

El objetivo general de la investigación es poder definir si los círculos de ahorro previo son una posible solución para aquellas personas que quieren adquirir un vehículo y que hoy no encuentran esa necesidad cubierta en la oferta actual del mercado. Consorcio quiere ofrecer un producto alternativo al ofrecido principalmente por los bancos, desarrollando el concepto de ahorro dentro de la sociedad uruguaya. A su vez, al ser un producto nuevo, uno de los objetivos claves de la investigación es definir un plan para su lanzamiento.

### **3.4 - Diseño de la investigación**

De acuerdo al objetivo definido, el tipo de diseño de investigación utilizado es el no experimental transeccional descriptivo.

Para entender este concepto, es necesario hacer hincapié en que la investigación no experimental es, según lo que define Kerlinger“... es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones” (1979, p. 116). Esto quiere decir que, cualquier investigación no experimental lo que busca es observar lo que ocurre en el momento y condiciones que estén dadas, sin buscar

transformarlas o modificarlas para obtener un resultado deseado.

En el análisis, es importante determinar cuál es la situación del público objetivo, entendiendo si efectivamente conocen como funciona un grupo de ahorro y poseen una necesidad insatisfecha correspondiente al deseo de adquirir un vehículo propio

Dentro de la investigación no experimental, se pueden encontrar dos tipos de diseños: el transeccional y el longitudinal. Los diseños transeccionales, según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, "recolectan datos en un solo momento en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede" (2003, p. 270), mientras que las longitudinales, los mismos autores, la definen como:

"... los cuales recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. Tales puntos o periodos por lo común se especifican de antemano en el enfoque cuantitativo, y se van determinando conforme avanza el estudio en el enfoque cualitativo". (2003, p. 278).

Al estudiar cual es la necesidad en la adquisición de vehículos y el conocimiento que tiene la población uruguaya sobre los grupos de ahorro, es necesario tomar el diseño experimental transeccional como el mejor para poder definir cuál es la situación actual, es decir, que es lo que se piensa, desea o se hace en un momento dado y no analizando un determinado tiempo con sus correspondientes cambios. El diseño experimental transeccional es el mejor criterio para responder a las inquietudes que puedan surgir en la investigación y, por sobre todo, a

salde la misma empresa.

Por otro lado, dentro del diseño experimental transeccional se pueden encontrar dos tipos, que se reflejan en la siguiente imagen:



Figura 3. Hernández Sampieri - Fernández Collado - Baptista Lucio,  
Metodología de la Investigación (2003, p. 272)

El de correlaciones causales, los mismos autores hacen referencia a "... relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales"(2003, p. 274).

Por otro lado, los diseños transeccionales descriptivos son definidos por Hernández Sampieri y sus colegas como:

"Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables (dentro del enfoque cuantitativo) o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación (describirla, como su nombre lo indica, dentro del enfoque cualitativo). El procedimiento consiste en medir o ubicar a un grupo de personas, objetos,



situaciones, contextos, fenómenos, en una variable o concepto (generalmente más de una variable o concepto) y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas"(2003, pág. 273).

En resumen, el mejor de estos tipos de diseño transeccional para la investigación en cuestión es el descriptivo, ya que lo que se trata de ver es a un grupo de personas frente al hecho de comprarse o no un vehículo propio y de hacerlo o no a través de una empresa administradora de grupos de ahorro previo. Se busca describir dicha situación para que después se pueda entender cuál sería la mejor forma de llegar a ellos, a través de las herramientas del marketing.

En conclusión, el diseño de la investigación es el experimental transeccional descriptivo.

### **3.5 - Desarrollo de la metodología**

Para poder llevar adelante la investigación, es necesario establecer claramente cuál es el público objetivo para la Institución ya que eso va a definir claramente cuál es la mejor forma de obtener la información y analizarla. Evidentemente, al ser productos de largo plazo o para la adquisición de vehículos a través de un plan de ahorro, se va a apuntar a la población más joven.

A su vez, se busca saber si esta población conoce cómo funcionan los grupos de ahorro previo, ya que Consorcio es la única empresa con este giro, entonces su publicidad o estrategia de marketing, no solo debe apuntar a dar a conocer sus productos, sino también

explicar cuáles son las características de los círculos de ahorro y la ventaja que tienen frente a las demás instituciones que ofrecen productos similares.

La metodología de investigación será exploratoria y descriptiva. En cuanto a lo que corresponde a la metodología exploratoria, lo que se pretende es analizar si el nuevo producto que creó la Institución, los círculos de ahorro para la compra de vehículos, son una opción viable para el mercado actual.

Se entiende que es exploratoria, ya que según la definición brindada por Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, estas investigaciones “... se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.” (2003, p.115), y lo que Consorcio busca es conocer un nuevo cliente y ofrecerle un nuevo producto que hoy no está vigente en el mercado.

Esto implica, ubicarse en un terreno desconocido, donde debe entender si con las herramientas que posee, las fortalezas que lo avalan y las oportunidades que le brinda el contexto, se puede lograr el éxito buscado. Una vez que se entienda que el negocio puede ser viable, se debe encontrar la mejor forma para poder llegar a ese nicho deseado.

A su vez, los mismos autores plantean que, como ventajas principales, las investigaciones exploratorias “sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular, investigar problemas del comportamiento humano que consideren

cruciales los profesionales de determinada área." (2003, p.116). Esta afirmación coincide plenamente con lo que se busca en la investigación en cuestión ya que se quiere estudiar una situación dada para saber si es posible la introducción de un nuevo producto con determinadas características, y entender si el mismo va a ser viable. Ya con este estudio realizado, a la propia Institución le puede ser de gran utilidad para análisis futuros.

A su vez, para poder pasar a la segunda etapa es necesario que se tenga claro cuál es la característica de la Institución, del producto y del mercado. Para esto, la información se obtiene principalmente de documentos internos de la Institución, que al ser certificados por las Normas ISO, contiene una fuente muy rica de información histórica y actual que permiten conocer en profundidad a la empresa y hacia donde exactamente quiere apuntar. Luego, estos datos son complementados con información obtenida en el estudio de campo correspondiente, es decir, analizando a través de las herramientas más adecuadas, información exacta sobre la población objetivo.

Adicionalmente, para la selección de información se va a tener en cuenta que sea actual, que, como se comenta en punto anterior, permita entender la situación de la empresa actualmente y la necesidad del lanzamiento de un nuevo producto sin perder su naturaleza y aprovechando sus fortalezas y las oportunidades que le ofrezca el mercado.

En conclusión, se puede decir que se va a llevar a cabo una investigación exploratoria, ya que se va a indagar en un mercado distinto y no analizado previamente, en el sentido que se le va a ofrecer un producto totalmente distinto a los ya ofrecidos en plaza actualmente.

Por otro lado, la investigación descriptiva es otra de las formas de realizar el estudio que se puede aplicar y que va en concordancia con la investigación en cuestión.

Como definen los autores Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (2003, p.117). Entonces, frente a un determinado producto que se quiere ofrecer a un determinado tipo de personas, hay que entender cuáles son sus características para poder corroborar que puede existir cierta necesidad insatisfecha, que este producto puede subsanar.

Es de vital importancia para cualquier Institución conocer tanto a su cliente para poder fidelizarlo, como al potencial cliente. Si no se conoce a quien se quiere apuntar, nunca se va a poder ofrecer lo que él realmente quiere.

A través de la investigación descriptiva lo que se busca es mostrar las características de un grupo de personas en un momento dado, y cada investigación va a apuntarlo a los objetivos de la misma. Es importante tener en cuenta que las sociedades son muy cambiantes, y lo que gusta hoy no gusta mañana, entonces la investigación descriptiva es la que nos da las pautas para entender a ese grupo de personas en su situación actual. No es trasladable en el tiempo por esta cuestión.

Los mismos autores, dejan claro que:

“Los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren. Desde luego, pueden integrar las mediciones o información de cada una de dichas variables o conceptos para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés; su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas.” (2003, p.119).

Por lo tanto, en este caso, se buscará entender si las personas realmente tienen una necesidad insatisfecha por no poder acceder a la compra de un vehículo y, por otro lado, si realmente se conoce la naturaleza del negocio de Consorcio.

El estudio descriptivo, se lleva a cabo a través de una encuesta cuantitativa que busque responder las interrogantes de la investigación. Se intentará dejar en claro si los encuestados realmente conocen el producto de Consorcio y saber si realmente sienten la necesidad de adquirir un vehículo. Esta encuesta será realizada a través de las redes sociales, *mailings* y demás herramientas que permitan acceder al público objetivo que se defina.

Como valores principales de la investigación descriptiva, se puede destacar, según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, en el mismo libro, que“... se centran en recolectar datos que muestren un evento, una comunidad, un fenómeno, hecho, contexto o situación que ocurre (para los investigadores cuantitativos: medir con la mayor precisión posible).” (2003, p.120)

### **3.6 - Mercado relevante y cliente potencial**

Definir el mercado relevante implica conocer el lugar donde se concentra la competencia de la

empresa en cuestión. Obviamente, esto implica la determinación de la delimitación geográfica del espacio en el cual la empresa hoy opera o pretende operar pero también el estudio de posibles productos sustitutos a el que ofrece.

Según lo definido por el Economista Zipitria, "Mercado relevante es el conjunto de productos y áreas geográficas en el cual se desarrolla la conducta, o al cual pertenecen las empresas que se fusionan. El objetivo es buscar si existen restricciones competitivas a las empresas bajo análisis." (Leonardo Zipitria, *Definición del mercado relevante y poder de mercado*, 2011)<sup>21</sup>

Para el caso de la empresa en análisis, Consorcio presenta un único producto en plaza. Esto hace que la empresa se vea fortalecida para poder enfrentarse a un mercado prácticamente nulo de competencia en lo que respecta al producto.

A su vez, al estar regulados por el BCU, para cualquier inversionista poder crear una empresa similar y ofrecer como producto o servicio principal los círculos de ahorro, puede ser bastante engorroso por la burocracia y los tiempos que eso implica y, por sobre todo, muy costoso ya que, el estar regulado por dicha Institución, implica cumplir con todos los requisitos que ella propone. Estos requisitos incluyen desde exigencias mínimas para la apertura de cualquier grupo hasta requerimientos patrimoniales excesivos para empresas de esta naturaleza y que implican la existencia de capital inmovilizado por parte de los accionistas

El principal competidor, que ofrece productos similares o sustitutos al ofrecido por Consorcio,

---

<sup>21</sup> Información obtenida del sitio web <https://leandrozipitria.files.wordpress.com/2011/05/clase-3-mercado-relevante-y-poder-de-mercado.pdf>, recuperado el 20/07/2016

es Campiglia Pilay quien ofrece un producto enfocado en su totalidad al ahorro para la compra de viviendas. Se realizan sorteos mensuales, al igual que se realiza en Consorcio, y se adjudica la vivienda a quien salga favorecido.

El producto en naturaleza es similar, las diferencias principales es que el destino solo puede ser la compra de vivienda y que, para el BCU, no es una empresa Administradora de Grupos de Ahorro Previo sino se encuentra bajo el régimen de Fideicomiso Financiero. Esto implica una menor regulación y, por lo tanto, un menor costo al que se debe incurrir. Esto hace que, Consorcio se encuentre en desventaja frente a un competidor que presta un producto de similares características.

El libro destino de los productos ofrecidos por Consorcio le permite abarcar una mayor cantidad de clientes y no centrarse simplemente en la venta para la adquisición de viviendas, aunque hay que tener claro que, por las características de los productos que se ofrece hoy, de cien y doscientos meses, implica una relación directa con este destino.

Igualmente, los préstamos que ofrecen las demás Instituciones Financieras de mercado, pueden entenderse como productos sustitutos del ofrecido por Consorcio, ya que siempre se asimilan en el momento de que alguien presta dinero y el otro lo paga en cuotas, a un costo determinado por el tiempo de financiación de la operación.

Igualmente, la característica que distingue a Consorcio de las demás es que se puede llegar a financiar hasta el 100% del bien que se busca adquirir, mientras que en un banco se ofrece solo hasta el 80% de financiación, situación que beneficia a la primera en aquel público que no tiene

capacidad de ahorro suficiente para poder alcanzar el 20% que solicitan las otras Instituciones Financieras.

A su vez, hoy en el mercado, existen los préstamos a tasa cero para la adquisición de vehículos, esto implica que Consorcio tenga que pensar en una estrategia de marketing fuerte, para poder contrarrestarlo. Este punto, es la clave para poder captar a un público hoy desatendido por las demás Instituciones Financieras, ya que estas empresas, no consideran a este tipo de productos como de los principales para la obtención de rentas y, por lo tanto, no tienen mucha difusión. Consorcio debe aprovechar la poca publicidad que realizan los bancos para este tipo de productos.

Por otro lado, dentro del mercado relevante, podemos encontrar el mercado geográfico relevante, que hace referencia al área donde opera la empresa involucrada y donde se presenta la principal competencia de la Institución.

En el caso de Consorcio, es una empresa de mediano porte y, como bien lo establece su nombre, es una empresa ubicada en el territorio uruguayo. La empresa no opera en otro mercado que no sea al uruguayo, pero si es válido aclarar que opera en la totalidad del mismo. Dentro de este mercado, donde Consorcio mueve sus piezas para poder lograr sus objetivos, apunta a un determinado tipo de cliente. Los clientes potenciales son aquellos que la empresa entiende que pueden ser los que decidan comprar aquellos productos o servicios que ofrezca. Los autores Pérez Porto y Gardey, definen a los clientes potenciales como "aquellas personas, empresas u organizaciones que aún no realizan compras a una cierta compañía pero que son considerados como posibles clientes en el futuro ya que disponen de los recursos



económicos y del perfil adecuado." (Pérez Porto - Gadey, 2014)<sup>22</sup>.

Para Consorcio, el cliente potencial es aquel desatendido por las demás empresas financieras del mercado y, principalmente, basándose en lo que proponen como misión, todo aquel que se acerque a la misma para poder cumplir sus deseos. Al ser productos de largo plazo, su público objetivo son las personas más jóvenes en búsqueda de la compra de su primera vivienda o de lo que deseen.

Para el nuevo producto que la empresa está creando, es importante notar que para que las personas adquieran su primer vehículo, al obviamente ser montos significativamente diferentes al de los inmuebles, se está pensando en jóvenes de entre 20 y 30 años con ingresos modestos.

### **3.7 – Determinación del mercado objetivo**

Para poder determinar el mercado objetivo o meta, es importante que se entienda a que se hace referencia. Hay distintas definiciones de distintos autores que buscan explicar este concepto. Se considera pertinente nombrar la siguiente:

Kotler y Armstrong, autores del libro "Marketing versión para Latinoamérica", consideran que un mercado meta:

"... implica la evaluación del atractivo de cada segmento del mercado y la elección de uno o más segmentos para ingresar en ellos. Una compañía debería enfocarse en los segmentos donde sea capaz de generar, de manera rentable, el mayor valor para el cliente y en

---

<sup>22</sup> Información obtenida del sitio web: <http://definicion.de/cliente-potencial/>, recuperado el 26/07/2016.

mantenerlos con paso del tiempo”. (2007, p. 50)

Se puede concluir entonces que por mercado meta se entiende aquel segmento en el cual la empresa va a dirigir sus esfuerzos para captar clientes y cubrir esa necesidad insatisfecha que ellos manifiestan. Con esto, se va a lograr no solo dar un beneficio a este segmento sino también a la propia empresa. Depende de cuál sea el mercado meta y su contexto, la estrategia de marketing que la empresa va a elegir como la más adecuada.

Consortio va a centrar su atención en aquel público hoy desatendido por los demás agentes del mercado que con los productos que ofrecen, no logran llegar a personas con ingresos inferiores a la media, sin capacidad de ahorro, que quieren cumplir sus objetivos personales.

Más en relación con el interés de la Institución de lanzar un nuevo producto, los círculos de ahorro con destino compra de un vehículo, se piensa en un público de menor edad y con ingresos menores a la media. Esto, principalmente, se debe a lo que la Institución entiende que los jóvenes desean hoy, que es poder adquirir un vehículo antes que un inmueble, pero que lo ven imposible ya que su capacidad de ahorro es prácticamente nula. Consortio les brinda a los interesados la obligación de ahorrar, y que, por medio de los sorteos mensuales, puedan adquirir el bien hasta en un cien por ciento financiado.

### **3.8 - Segmentación de mercado**

Lo primero que hay que hacer antes de enfrentarse a crear un plan de marketing, es segmentar el mercado. La segmentación surge principalmente de la idea de que una empresa, sin importar su tamaño, no puede estudiar ni satisfacer las necesidades de la totalidad de la población, por

lo que la misma debe ser dividida en grupos con características similares para poder estudiarlas.

Dentro de un sinnúmero de definiciones que existe sobre lo que es la segmentación de mercado, encontramos la expuesta por Fernández Valiñas quien establece que "consiste en dividir un mercado heterogéneo en grupos con, al menos, una característica homogénea. Es una actividad que brinda al mercadólogo certeza en el desarrollo de sus actividades; particularmente le ofrece algunas ventajas"(2007, p.31)

La interrogante que cada Institución se tiene que plantear a la hora de realizar una segmentación, es como la va a realizar. Existen distintas formas de segmentar al mercado en el cual la empresa opera y estas dependen de las características que quiera destacar como relevantes para poder estudiar y luego poder ofrecer determinado producto o servicio.

Dentro de estos tipos, y de acuerdo a lo establecido en el libro de Fernández Valiñas, se pueden enumerar los siguientes:

- Segmentación geográfica: donde se clasifica al mercado de acuerdo a su lugar de residencia. Dentro de este grupo se puede nombrar como ejemplo a variables como la unidad geográfica, las condiciones geográficas, la raza o el tipo de población. (2007, pág.33)

- Segmentación psicosociológica: se agrupa a la población en análisis de acuerdo a sus actividades, intereses, opiniones o actitudes y se puede enumerar las siguientes variables como ejemplo: grupos de referencia, clase social, personalidad, cultura, ciclo de vida familiar,

motivos de compra (2007, pág. 33).

- Segmentación sociodemográfica: utiliza variables demográficas como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, la ocupación, el nivel de ingresos, la religión, la nacionalidad. Son las únicas que se pueden medir de forma estadística (2007, pág. 32).

Teniendo en cuenta el producto que Consorcio quiere lanzar al mercado y que quiere estudiar para ver si es factible, se condice más con una segmentación sociodemográfica por edad y zona de residencia. Esto se debe a que la Institución entiende, y se menciona a lo largo de la investigación, que la compra de vehículos puede ser más atrayente para un público joven que todavía no está pensando en comprar su casa propia sino que quiere primero tener la posibilidad de poder tener su vehículo. A su vez, entiende que los jóvenes pueden ser los más beneficiados con este producto ya que les genera el hábito de ahorro y la posibilidad de adquirirlo cien por ciento financiado, de acuerdo a la suerte que puedan tener en el sorteo.

Por otro lado, Consorcio entiende que la compra de un vehículo no está dentro de las necesidades básicas de una persona, entonces enfocarse en las clases sociales más vulnerables no tendría demasiado éxito ya que ellas no van a estar pensando en comprar un vehículo sin antes haber podido alcanzar otras necesidades prioritarias.

Es por esto, que la investigación se va a basar en una segmentación sociodemográfica, teniendo en cuenta principalmente la variable edad, jóvenes entre veinte y treinta años, y por otro lado, los niveles de ingresos basados en el barrio de residencia, principalmente enfocando el análisis para la capital del país en cuestión.

Es importante que se destaque que la segmentación se basa en la edad de las personas, entendiendo este como punto clave para el producto que se quiere comercializar, y, en segunda instancia, luego de definida la población de esa edad, se delimita por zona de residencia, teniendo en cuenta los barrios de mayor poder adquisitivo.

A la hora de segmentar el mercado, para que sea eficaz debe contar con determinadas características que propone también Fernández Valiñas. Debe ser medible, susceptible de diferenciación, accesible, susceptible a las acciones planeadas, y rentable. (2007, p.34). Dichas características deben ser tenidas en cuenta y son las que luego van a determinar que se llegue a un tamaño del mercado promisorio para la Institución y sus objetivos.

### **3.9 - Tamaño del mercado**

Antes de adentrarse en la segmentación de mercado propiamente dicha, se debe partir de la base de que en el Uruguay, de acuerdo al último censo realizado en el año 2011, su población es de 3.286.314.

Luego, pasando más a detalle, el censo arrojó como resultado que, en la capital de Uruguay, Montevideo, el total de habitantes es de 1.318.755.

A partir de la definición de la segmentación a aplicar, si debe tener en cuenta la cantidad de jóvenes entre 20 y 30 años, que vivan en Montevideo. Este número alcanza un total de 207.882. Como se menciona en puntos anteriores, la población en Uruguay se caracteriza por un número significativo de personas pertenecientes a la tercera franja etaria.

Finalmente, de acuerdo a los niveles de ingresos, el estudio se va a basar en la zona de residencia. Para esto, se analiza a la población de acuerdo a los municipios definidos por la Intendencia Municipal de Montevideo, y para las mismas, se centra en la zona costera ya que es la zona más residencial de la capital uruguaya. En definitiva, la población de los municipios A, B, C, CH y E es la que se va a estudiar. Se muestra imagen del mapa de Montevideo con sus respectivos municipios.

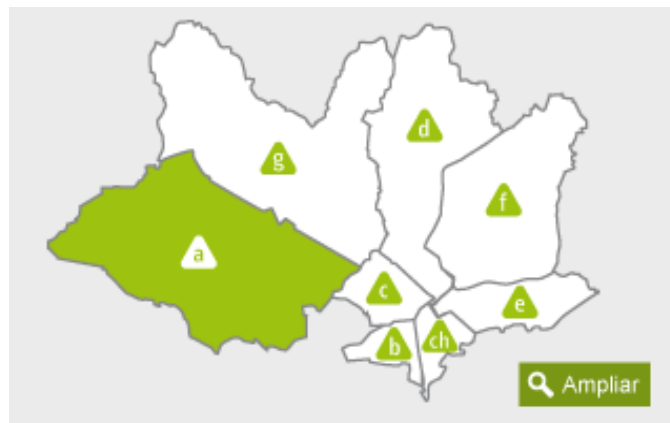


Figura 4. Distribución de Montevideo por municipio<sup>23</sup>

De acuerdo al mismo censo, en el municipio A hay un total de 31.798, en el municipio B 34.101, en el C 22.616, en el CH 25.580 y en el E 21.251. Haciendo un total de 135.346 personas.

En conclusión, el tamaño del mercado objetivo, teniendo en cuenta el nicho para el cual Consorcio quiere lanzar su nuevo producto y a partir de la segmentación realizada, los jóvenes de entre 20 y 30 años con ingresos medios reflejados en su zona de residencia en la

<sup>23</sup> Recuperado de: <http://municipioa.montevideo.gub.uy/>

capital de Montevideo, hacen a un total de 135.346 personas

### **3.10 - Cálculo de la muestra**

A partir de la segmentación realizada y el tamaño del mercado definido, se determina la muestra de tal manera que sea representativa de las 135.356 personas que forman parte del mercado en cuestión.

Los autores Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio definen la muestra como "un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.". (2007, p.305)

Estos autores proponen dos tipos de muestras, las no probabilísticas y las probabilísticas. Para las primeras, explican que la elección de los participantes no depende de la probabilidad, sino por características de la investigación y del investigador. El procedimiento no es mecánico, ni con fórmulas probabilísticas, sino de las decisiones que tome quien realiza la investigación. (2007, p.305).

Por otro lado, en las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos. "Esto se obtiene definiendo las características de la población, el tamaño de la muestra, y a través de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis." (2007, p.305). A través de una fórmula que parte de unos valores que se determinan para la investigación, se llega a un resultado final que es la muestra que se debe tomar.

Para la investigación, en la que se va a realizar un estudio exploratorio y descriptivo, donde se busca mostrar, en un momento determinado, como las personas conocen lo que son los grupos de ahorro previo y si realmente existe una necesidad insatisfecha en la adquisición del vehículo propio, el tipo de muestra más adecuada es la probabilística.

Para una muestra probabilística habría que determinar el tamaño de la muestra y luego seleccionar los elementos muestrales, para así tener todos la misma posibilidad de ser elegidos. Para lo primero, existe una fórmula y para lo segundo, se requiere un marco de selección adecuado y un procedimiento que permita la aleatoriedad en la selección.

La fórmula a aplicar es la siguiente:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Figura 5. Fórmula para el cálculo de la muestra. Recuperado

de: <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculiar.html>

Dónde:

N: es el tamaño de la población

k: es una constante que depende del nivel de confianza. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos. Con un nivel de confianza del 99%, el k es 2.58.

e: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que se obtiene preguntando a una muestra de la población y el que se obtiene



preguntando al total.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=q=0.5$  que es la opción más segura.

n: es el tamaño de la muestra

De acuerdo a la investigación que se lleva a cabo, se definen las variables de la siguiente manera:

N: 135.346

k: 1.96 (Se le da un nivel de confianza del 95%)

e: 10%

$p = q = 50\%$

A partir de dichas variables se llega a un resultado de 96 personas que conforman la muestra.

A los mismos, se les realizará una encuesta para poder luego describir si los jóvenes de entre 20 y 29 años conocen como funciona un grupo de ahorro previo y si realmente existe la necesidad insatisfecha en relación a la compra del vehículo propio.

La cuestión surge ahora en saber cuáles son los elementos muestrales, como se los debe seleccionar. Los autores Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio establecen que "Las unidades de análisis o los elementos muestrales se eligen siempre aleatoriamente para asegurarnos de que cada elemento tenga la misma probabilidad de ser elegido." (2007, p.316).

Y proponen tres tipos de procedimientos de selección: Tómbola, números aleatorios y selección sistémica.

Para la investigación se tomara la idea de la Tómbola ya que la muestra será seleccionada de las redes sociales aleatoriamente, sin elegir a los candidatos. Para este tipo de procedimiento de selección se considera la totalidad de la muestra y al azar se eligen a los candidatos. Es por esto que se considera la opción más adecuada para poder tomar un resultado representativo de acuerdo a los objetivos de la investigación.

## **CAPÍTULO 4: PLAN DE MARKETING**

### **4.1 - Idea y propuesta de mejora**

Se entiende adecuado que la empresa en cuestión, Consorcio, haya pensado en un producto alternativo para poder cubrir una necesidad insatisfecha en el mercado y generar valor, no solo para los posibles clientes, sino también para la empresa.

Consorcio planea un producto acorde a lo que su giro le permite y, obviamente, pensando en lo que más experiencia tiene. Basándose en lo que es un grupo de ahorro, crea un producto acorde a lo que la gente podría necesitar, un producto con baja tasa y plazos adecuados para la adquisición de un vehículo.

Consorcio escucha lo que el público quiere y crea un producto teniendo en cuenta el nicho que quiere satisfacer. La propuesta de mejora se basa en poder brindar un mejor servicio a un menor precio.

### **4.2 - Estrategia general de marketing**

Según lo que define Westwood, la estrategia de marketing la podemos definir como:

"los medios por los cuales se alcanzarán los objetivos de marketing. Es importante entender qué es la estrategia y como difiera de las tácticas. La estrategia son los métodos generales escogidos para lograr objetivos específicos. No incluyen los detalles de las medidas individuales que se seguirán diariamente: esto son las tácticas" (2001, pág. 60).

La estrategia de marketing en términos generales debe tener en cuenta los siguientes conceptos: productos, precio, promoción y distribución, que se exponen en el siguiente cuadro:

4 Ps	Características Principales
Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 - Circulo de Ahorro para la compra de vehiculos</li> <li>2 - Producto nuevo dentro del giro del negocio</li> <li>3 - Menores plazos, enfocandose en un Cambio Cultural</li> <li>4 - Producto atractivo a partir de una necesidad insatisfecha</li> </ul>
Precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 - Tasas elevadas en las demás Instituciones Financieras</li> <li>2 - Producto con comisión administrativa plana</li> <li>3 - Estrategia de Penetración</li> </ul>
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 - Medios de comunicación: masivos ya sea internet o televisión</li> <li>2 - Eficiencia en costos</li> <li>3 - Mayor cobertura a partir de segmentación definida</li> </ul>
Plaza (Distribución)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 - Local en Montevideo y Call Center en el interior del pais</li> <li>2 - Ventas no tercerizadas</li> <li>3 - Control directo por personal de la Institución</li> </ul>

Figura 6: Estrategia de marketing basada en las 4p. Elaboración propia (2016)

En cuanto al producto, Consorcio pretende desarrollar uno nuevo pero sin perder la esencia del producto que define a la Institución, los grupos de ahorro previo. Dentro de la experiencia que tiene en sus treinta y cinco años de trayectoria, Consorcio sabe exactamente qué es lo que sus clientes solicitan y puede entender que variedades a sus productos puede realizar para captar una mayor parte del mercado.

El producto cambiará en lo que es plazos, ya que actualmente los existentes son de cien y doscientos meses. Al cambiar los plazos, Consorcio va a tener que hacer gran hincapié en el cambio cultural en la mentalidad de los clientes potenciales. Durante sus años de trayectoria,

ha impulsado productos de muy largo plazo, ya que apuntaban a la adquisición de viviendas y otros productos durables. Ahora, de acuerdo a las nuevas características del mercado, debe tener en cuenta que en la mente de las personas, Consorcio comercializa productos de largo plazo y no de corto, y esto es un punto importante para también poder diferenciarse de la competencia.

Por el lado del precio, se debe tener en cuenta la deficiencia de las demás Instituciones Financieras, que es que los créditos bancarios tienen tasas elevadas que les impide en cierta medida acercarse a determinados clientes. Es por esto que, el precio, va a tener en cuenta las tasas y redefinir la comisión que se cobra a sus clientes actualmente. Se entiende necesario fijar un precio de penetración que pueda llamar la atención del público objetivo.

La promoción del producto tiene que tener en cuenta que los medios donde el público objetivo se puede enterar de este tipo de financiación son los sitios web, redes sociales y televisión. Esto favorece a Consorcio ya que el costo de la publicidad por internet es significativamente menor que el de la televisión.

A su vez, teniendo en cuenta la franja etaria a la cual la empresa quiere apuntar, es importante destacar la relevancia del internet frente a los demás medios de comunicación. La publicidad tiene que enfatizar no solo las características del producto sino también en lo que es un grupo de ahorro previo, ya que el público objetivo no conoce cómo funciona.

Finalmente, en cuanto a la distribución, a partir de las características del producto y de la

particularidad del negocio, es importante que Consorcio cuente con asesores comerciales internos ya que, de esta manera, resulta más sencillo su control. Con la herramienta CRM, los encargados del área comercial, podrán controlar el día a día de sus asesores y obtener información oportuna para saber en qué puntos los clientes no entienden el producto y el círculo de ahorro en general.

Por otro lado, si en un futuro Consorcio decide ampliar el negocio de vehículos al interior del país, ya cuenta con una red de asesores comerciales instalados en distintos departamentos, que usan las mismas herramientas que los asesores de la capital, pudiendo así tener un control online de todas sus actividades. Por estos motivos es que no se encuentran en régimen de tercerización sino bajo el resguardo de las políticas definidas por la Institución.

#### **4.3 - Diferenciación y Posicionamiento**

Para entender en que se basa la estrategia de diferenciación y posicionamiento que va a perseguir una empresa, es importante definir que son. Para esto, se puede tomar lo plasmado por Kotler quien establece que:

"...la empresa debe determinar una proposición de valor, es decir, de qué manera creará un valor diferenciado para los segmentos meta, y que posiciones desea ocupar en tales segmentos. La posición de un producto es la forma que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes" (2012, pág. 207).

Lo que plantea Kotler, es que la tarea de diferenciación y posicionamiento tiene tres pasos que

son: "identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas de diferenciación y construir una posición a partir de ellas, elegir las ventajas competitivas correctas y seleccionar una estrategia general de posicionamiento" (2012, pág. 208)

Dentro de las ventajas competitivas para la empresa en análisis, es importante saber que la forma de poder instalar el producto, pero también poder hacer hincapié en la marca, el gran diferencial que puede ofrecer son tasas más convenientes a las que existen hoy en mercado ya que es lo que la muestra arroja como primordial a la hora de ver las debilidades de los demás competidores en el mercado.

Consortio, al no ofrecer créditos sino prestar el servicio por la administración de un grupo, sus ingresos no se dan por el cobro de una tasa sino por el cobro de una comisión, permitiéndole más flexibilidad para la fijación de la misma y teniendo en cuenta que se mantiene el porcentaje de comisión a lo largo de la vida del grupo. En el mercado, se definen tasas que varían de acuerdo a determinadas variables mientras que, Consortio, al ofrecer una comisión plana, puede dar seguridad al cliente de que la cuota no se va a elevar más allá de lo que el cliente puede pagar, y esto es un diferencial que debe destacar.

A su vez, otra de las ventajas competitivas que tiene el producto de Consortio nace de su propia naturaleza relacionada con el azar que conlleva el pertenecer al grupo, que es la financiación al cien por ciento. Si el consorcista tiene la suerte de salir sorteado en el primer acto de adjudicación, puede retirar el capital sin haber pagado más que una cuota, situación que no ocurre en los productos ofrecidos hoy en el mercado, donde se solicita como mínimo el 20% del capital total.

Por otro lado, no debe descuidar las fortalezas de los productos ya existentes en el mercado, que son las alianzas con marcas ya reconocidas. Debe incluir en su catálogo de ofertas la mayor cantidad de marcas posibles, principalmente las económicas, entendiendo al público que se quiere enfocar.

Por estas razones, es fácil definir una estrategia de posicionamiento según los criterios definidos también por Kotler (2012, pág. 213).

De acuerdo al cuadro que se presenta en la siguiente figura, la mejor estrategia que debe perseguir Consorcio es la de "lo mismo por menos" ya que el resultado final para el cliente es la compra de un vehículo que hoy lo puede comprar en el mercado a través de alguna Institución Financiera, pero a través de Consorcio lo puede realizar a un precio menor, siempre y cuando se realicen las alianzas con el mayor número de marcas existentes en el mercado.

		Posibles propuestas de valor		
		+	=	-
BENEFICIOS	+	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	=			Lo mismo por menos
	-			Menos por mucho menos

Figura 7 – Criterios para posibles propuestas de valor para definir la estrategia de posicionamiento<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Recuperado de: <http://segmentacionyposicionamiento.blogspot.com.uy/2010/11/capitulo3-pasos-seleccion-de-una.html>.



Finalmente, lo que se debe definir es la estrategia de posicionamiento, que resume todo lo definido en puntos anteriores y se establece que para todos aquellos jóvenes que quieran comprarse un vehículo y hoy lo ven imposibilitado por las condiciones de mercado, Consorcio ofrece la posibilidad de pertenecer a un grupo de ahorro y poder cumplir con sus objetivos a un precio más bajo.

Dentro de esta estrategia de posicionamiento definida se deja claro que lo que se busca es destacar el menor costo, pero no se debe perder de vista que también quiere potenciar, posicionar la existencia de los grupos de ahorro como una herramienta más de las ya existentes.

En conclusión, el posicionamiento que Consorcio debería buscar sería el siguiente: ser la alternativa frente a las demás alternativas financieras para la adquisición de vehículos con precios más baratos, mejores plazos y más variedad de marcas

#### **4.4 - Estrategia de crecimiento de marketing**

Cada vez que se piensa un nuevo negocio es importante entender que cualquier Institución busca conseguir un mayor crecimiento, pero este puede darse de distintas formas y hacia distintas direcciones. Es importante entonces definir hacia donde se va para aunar todos los esfuerzos hacia un mismo lado.

Según Kotler, existen tres tipos de crecimientos y las mismas dependen de las oportunidades que la Institución pueda identificar en el mercado. Se puede identificar el crecimiento intensivo, integrado y diversificado (2006, pág. 47).

Los tres tipos de crecimientos los define Kotler de la siguiente manera:

"La primera opción consiste en identificar oportunidades para conseguir un mayor crecimiento en los negocios actuales (oportunidades de crecimiento intensivo). La segunda consiste en identificar oportunidades para crear o adquirir negocios relacionados con los actuales (oportunidades de crecimiento integrado). Y la tercera consiste en identificar oportunidades para añadir negocios atractivos que carecen de relación con los actuales (oportunidades de crecimiento diversificado) " (2006, pág. 47).

Para el caso de Consorcio, se puede deducir que su mejor opción es la de un crecimiento intensivo ya que lo que se busca es poder generar en el mercado actual en el que opera, más valor, ofreciendo un producto adicional en su actual cartilla.

Es importante denotar que el producto grupo de ahorro previo con destino compra de vehículos es una particularidad del producto que Consorcio ofrece hoy en el mercado. Las características del mismo son las que van a variar, como son plazos y comisiones, pero no varía la esencia del producto en cuestión, es un círculo de ahorro previo.

Esto queda plasmado en la obligación impuesta por el BCU donde establece que todas las empresas de Intermediación Financiera deben realizar la actividad que está definida en el giro por el cual está inscrita en dicha Institución.

Consorcio está inscrita como Empresa Administradora de Grupos de Ahorro previo, y el BCU las define en el artículo 1 de la Recopilación de Normas de Regulación y Control del

## Sistema Financiero como

"...las empresas, personas físicas o jurídicas, que organicen o administren agrupamientos, círculos cerrados o consorcios, cualesquiera sea su forma jurídica o la operativa que realicen, cuyos adherentes aporten fondos para ser aplicados recíproca o conjuntamente en la adquisición de determinados bienes o servicios y que realicen dicha actividad en forma exclusiva" (Banco Central del Uruguay, 2016)<sup>25</sup>.

Esto justifica que Consorcio solo pueda pensar en un crecimiento intensivo, siempre abocado al mercado actual y con un producto con características generales similares pero particulares que pueden variar. Es por este tipo de crecimiento que se va a buscar crear valor.

### **4.5 - Estrategia de desarrollo de producto**

De acuerdo al tipo de crecimiento intensivo, se puede utilizar la matriz de Ansoff como herramienta para descubrir la manera más útil de ver estos tipos de estrategia y de ver que tan arriesgada es frente al mercado que le toca lidiar.

---

<sup>25</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.bcu.gub.uy/Acerca-de-BCU/Normativa/Documents/Reordenamiento%20de%20la%20Recopilaci%C3%B3n/Sistema%20Financiero/RN-RCSF.pdf>, recuperado el 20/08/2016



Figura 8. Matriz de Ansoff<sup>26</sup>

Con la observación del cuadro queda claro cómo se define cada una de las estrategias. Por ejemplo, si una institución decide enfocarse en el mercado actual o existente con un producto también existente, es decir, prácticamente no correr riesgos, la empresa se encuentra frente a una estrategia de penetración de mercado. Al contrario, si decide instalarse en un nuevo mercado con un producto nuevo, tomando la posición de mayor riesgo, a este tipo de estrategia se le llama diversificación.

Para el producto que quiere instalar Consorcio en la población objetivo definido, se podría decir que el tipo de estrategia que mejor capta la intención de la institución es la de desarrollo de productos o diferenciación. La institución intenta lanzar al mercado que ya conoce, el uruguayo de cierta edad, un producto que antes no tenía dentro de su cartilla, los círculos de ahorro con destino la compra de vehículos.

El pensar el producto implica en analizar de qué manera es más sencillo que el público sienta

<sup>26</sup> Recuperado de: <http://queaprendemoshoy.com/que-es-la-matriz-de-ansoff/>

que ese es el producto que desea adquirir. El cliente debe recepcionar en forma rápida que en otras Instituciones Financieras no se encuentra este tipo de servicios a un bajo costo, pero también debe resaltar las características del servicio más allá de los precios. Teniendo en cuenta el público objetivo que puede estar más a fin en elegir un producto por su calidad y no tanto por su precio, es importante que se destaque en el mismo sus características.

Se debe destacar los plazos más cortos, la facilidad en que todos los clientes salen sorteados y obtienen el producto a un bajo costo, el servicio diferencial que presta la Institución y los requisitos para poder obtenerlo.

#### **4.6 - Política de precios**

Cuando se decide el precio de un producto o servicio se toma una de las decisiones más importantes de la creación de una empresa o del lanzamiento de un nuevo producto o servicio por una empresa ya existente, puesto que la decisión no está solo relacionada con los costos sino que también influirá en la estrategia comercial que se desarrolle.

Para poder definir cuál es la política de precios a llevar adelante, Kotler y Armstrong proponen que se debe optar entre dos estrategias, entre las que se encuentran la estrategia de fijación de precios para capturar el nivel más alto del mercado y la de para penetrar el mercado. (2012, pág. 312).

Si se opta por una estrategia para capturar el nivel más alto del mercado, lo que se busca es obtener utilidades en todos los compradores que adquieran el producto. Kotler y Armstrong proponen que:

"La captura del precio más alto sólo tiene sentido en ciertas condiciones. En primer lugar, la imagen y la calidad del producto deben sustentar este precio elevado, y debe haber una cantidad suficiente de compradores dispuestos a adquirir el producto por ese precio. (...) no debe ser tan fácil para los competidores penetrar el mercado y vender el producto más barato" (2012, pág. 312).

Si se compara esta estrategia para el lanzamiento del nuevo producto para Consorcio, es claro entender que no es la mejor opción ya que el producto tiene competidores claves ya instalados en el mercado, como son las demás Instituciones Financieras. Tampoco se cuenta con una cantidad suficiente de compradores dispuestos a adquirir este producto ya que, o por un lado puede que no conozcan la naturaleza del negocio en cuestión, o por el otro, consiguen adquirir un vehículo con ahorro propio sin necesidad de financiación alguna.

Por estos motivos, es importante explorar la otra estrategia propuesta por Kotler y Armstrong, donde establecen que se puede optar por la de penetración en el mercado donde lo que se busca es poder capturar una mayor porción con un precio menor al que ofrecen los competidores y menor al que la empresa ofrecería en condiciones normales.

Estos autores proponen que, para que esta estrategia funcione es necesario cumplir con algunas condiciones, como son:

“(...) el mercado debe ser muy sensible a los precios para que el precio bajo produzca un mayor crecimiento de mercado (...), los precios bajos deben ayudar a impedir la entrada de

los competidores, y la compañía debe mantener su posición de precios bajos; de otro modo, la ventaja del precio sólo será temporal" (2012, pág. 315).

Es clave que el precio es uno de los factores más sensibles para los consumidores a la hora de adquirir financiamiento para la compra de un vehículo ya que las tasas son muy altas.

Es sencillo deducir, que los precios son sensibles a los ojos del consumidor y que Consorcio va tener que optar por una estrategia de precios de penetración; y que la misma se va a tener que mantener en el tiempo para generar volumen, y con esto utilidades a la empresa.

Igualmente, Consorcio, por las características de su producto, para poder hacer funcionar sus grupos, debe completarlos, y para eso debe fomentar que los mismos se comercialicen con rapidez para poder contar con toda esa gente.

Para esto, se debe complementar la estrategia de penetración de mercado con, lo que Kotler y Armstrong proponen como fijación de precios promocionales (2012, pág. 319). De acuerdo a las características del producto, lo más conveniente sería bonificar cuotas a los primeros inscriptos, situación ya comprobada por la empresa como una práctica exitosa.

#### **4.7 - Ciclo de vida del servicio**

Para poder determinar cuál es el ciclo de vida del servicio, es importante considerar las características del que Consorcio pretende lanzar al mercado.

Atendiendo a la necesidad insatisfecha a la que se busca responder, el nuevo producto ofrecido

no debe significar un plazo mayor a los treinta y seis meses. Es así, que se van a crear grupos de treinta y seis personas que retiraran, por mes, el vehículo deseado, y así en menos de 3 años se van a haber entregado todos los vehículos.

Obviamente, para que el negocio sea fructífero para la Institución, es importante generar volumen, lo que provocara que convivan tanto grupos como clientes interesados se presenten. Para el análisis, como criterio simplificador, se realizará sobre la base de la existencia de un solo grupo.

Por lo tanto, si se analiza el ciclo de vida del servicio, debemos identificar tres estados en la vida de un inscripto en el grupo de ahorro previo, que las identificamos como:

- No adjudicado: son aquellos clientes inscriptos en el grupo que todavía no salieron sorteados
- Favorecidos: son aquellos que ya salieron sorteados y que están en trámite para el retiro del vehículo
- Entregados: son aquellos que ya se les entregó el vehículo y solo les resta abonar el saldo impago.

Teniendo en cuenta las exigencias del BCU y los plazos que maneja la Institución, entre que los clientes salen favorecidos y retiran el producto transcurren dos meses. Por lo tanto, el último en retirar el vehículo lo va a hacer en el mes treinta y ocho.

A esto, hay que añadirle el plazo previo de formación y comercialización del grupo, que implica dar a conocer el mismo en los medios y dar el tiempo suficiente para que el mismo se



complete. En este caso sería conveniente añadir un mes más para la comercialización.

Esto hace que, el ciclo de vida del servicio abarque no solo los treinta y seis meses de plazo, donde la empresa se dedica a administrar el grupo sino un mes más para la comercialización y dos meses adicionales para culminar con las entregas de la totalidad de los vehículos, llegando a un total de treinta y nueve meses.

#### **4.8 - Tácticas de venta**

A través de las técnicas de ventas, lo que se va a definir es la forma en que se va a llegar al potencial cliente con las distintas herramientas que existen para hacerlo.

Según lo que propone Navarro Mejía, se debe primero identificar y seleccionar un método de ventas para poder luego definir las fases de la misma. (2012, pág. 71).

Para poder identificar el mejor método de ventas, lo mejor es primero saber cuáles son los que existen. Para esto, tomamos los propuestos por la autora y el libro que se mencionan en párrafo anterior:

- Venta por correspondencia: “Se realizan por medio de un catálogo que se envía a través del correo postal o se deposita directamente en los buzones.” (2012, pág. 73)
- Venta por teléfono: “Este tipo de venta se denomina también tele marketing y es especialmente usado en mercados de gran consumo o para el lanzamiento de nuevos productos.” (2012, pág. 73)
- Venta electrónica: “En términos generales, este tipo de venta es la que se sustenta en la transmisión de datos en redes de comunicación electrónica como Internet” (2012, pág.

74)

- Venta por televisión: “O también conocidas como tele venta, consiste en la demostración de productos o servicios de manera detallada y siempre destacando sus beneficios como: precio o ventajas competitivas” (2012, pág. 74)
- Venta personal: “Se realiza mediante el contacto directo entre vendedor y comprador” (2012, pág. 74).

De acuerdo a las características del producto de Consorcio, donde una publicidad puede no bastar para conocer realmente las particularidades de un grupo de ahorro previo y, por sobre todo, las ventajas que tiene este tipo de productos frente al de las demás Instituciones Financieras, es importante generar un vínculo más estrecho con el potencial cliente, para evacuar todas sus dudas y explicar con claridad todo lo que involucra.

Por estos motivos se entiende como mejor opción para la venta de este producto, la telefónica y, en los casos que se pueda, realizar una venta personal con visitas del cliente en los distintos locales de la empresa.

Por otro lado, como segunda etapa, es importante definir qué hacer en cada una de las fases de venta del producto. Dentro de las mismas, podemos enumerar las que propone Mariana Elizabeth Navarro Mejía, en “Técnicas de ventas” que se exponen en la siguiente figura.



Figura 9. Fases de una venta. Navarro Mejía, Mariana Elizabeth, (2012, pág. 78), *Técnicas de Venta*, México, Red Tercer Milenio S.C.

Lo que se busca en la primera etapa, en la de localización y calificación de los clientes, es poder saber dónde puedo ubicar a los clientes potenciales del producto que se quiera ofrecer ya que existen distintos medios pero no cualquiera es el mejor para todos.

Para el caso de Consorcio, donde se define clientes potenciales de entre veinte y treinta años que vivan en la zona costera de Montevideo, es fácil determinar que a través de las redes sociales o internet es la mejor forma de hacerlo.

Luego, en la segunda etapa, se buscara acercarse al cliente, conocerlo, saber cuáles son sus inquietudes para poder preparar el encuentro o la venta en sí misma. En Consorcio, lo que se tiene que buscar conocer, principalmente, es si realmente existe esa necesidad insatisfecha que, generalmente, queda respondida con el contacto del cliente con la empresa.

Es importante denotar que Consorcio no realiza una búsqueda proactiva de sus clientes sino que espera a que los mismos se comuniquen con ella. Entiende que con la publicidad quien esté interesado va a llamar, logrando enfocar los esfuerzos en aquellos que realmente puedan ser redituables. La situación familiar y económica es esencial para saber qué tipo de capital la persona puede llegar a suscribir y eso es de suma importancia que el asesor comercial conozca de ellos.

Luego de que se conoce al cliente, se presenta el servicio a prestar. Los vendedores de Consorcio tienen que tener claro que los posibles clientes no conocen el producto en cuestión pero tampoco conocen como funcionan los grupos de ahorro previo en general. Esto hace, que a la hora de presentarlo, no pueden dejar de enfocarse en lo que es un grupo de estas características y que ventajas puede traer a los posibles interesados.

Finalmente, enfocarse en el cierre de la venta es fundamental para lograr el éxito buscado. En este momento, el vendedor debe desarrollar sus habilidades internas que le permitan inducir al cliente a la firma del contrato y, con ella, al pago de la primera cuota. Consorcio brinda un servicio clave para este punto, ya que el contrato se puede firmar en cualquier red de cobranza hoy existente en el mercado o en cualquier local de la Institución, facilitando así que el cliente tenga varias opciones a elegir.

Como punto adicional, se debe destacar el servicio de atención al cliente. Ya que, según lo que plantea Navarro Mejía, “El verdadero objetivo de las empresas actuales es conservar a sus clientes y atraer más” (2012, pág. 82).

Consortio, entendiendo que ofrece un producto particular que a los ojos del público general puede ser difícil de entender, realizó un fuerte hincapié en el desarrollo de esta área. Esto genera un apoyo incondicional al sector ventas que facilita que puedan enfocarse en la venta real de los productos y que los encargadas del servicio al cliente puedan buscar las mejores soluciones a las cuestiones planteadas por sus clientes, para poder fidelizarlos.

#### **4.9 - Cartera de servicios**

Consortio al estar regulada por el BCU, debe respetar el giro por el cual está inscrita: Empresa Administradora de Grupos de Ahorro Previo. A lo que en la jerga se le llama giro único, hace referencia a la imposibilidad de las empresas de poder ofrecer productos o servicios ajenos a los que están habilitados según la definición de la naturaleza de su negocio.

Es por esto que Consortio, el único servicio que puede prestar es el de administrar los grupos de ahorro y como productos todos los relacionados con el mismo. Igualmente, es importante aclarar que, los plazos de los grupos, los destinos, el ritmo de entregas y demás características de los mismos pueden ser definidos con libertad por la Institución.

Para el caso en cuestión, el servicio principal que Consortio va a prestar a sus potenciales clientes es el de la administración de un grupo de ahorro con destino la adquisición de un vehículo. Este producto será de treinta y seis meses y contará con un precio acorde a las inquietudes planteadas por los interesados que necesitan se diferencie de los productos hoy ofrecidos en plaza.

Igualmente, este es el servicio o producto básico que la Institución va a ofrecer a sus clientes.

Como servicios agregados, es muy relevante que se considere las alianzas que se realicen con las distintas marcas de automóviles hoy activas en el mercado ya que esto hará que el cliente conozca las alternativas que mejor le quepan sin tener que salir a buscarla a otros lados.

A su vez, se contará con un equipo especializado de Servicio al cliente, como el que existe actualmente, para poder atender futuros solicitudes de clientes ya que se entiende que este tipo de productos, al ser de plazos tan elevados, pueden llevar a que el cliente pueda cambiar sus preferencias y así lo que necesite hacer con el dinero que tiene ahorrado en la empresa. La intención es que siempre se pueda encontrar una solución y al contar la Institución con sus productos tradicionales con libre destino, es sencillo para ambas partes poder amoldar el contrato a sus nuevos requerimientos.

Consortio cuenta con la herramienta CRM (*Customer Relationship Management*) realizada a medida por los programadores de la Institución, que le permite conocer en línea toda la información necesaria de un cliente y la interacción con la empresa, sabiendo que es lo que quiere o no quiere, en qué momento lo solicitó y por cuales motivos. Esto le permite a la empresa poder ofrecer un servicio muy personal a todos los clientes que ayuda al mejor entendimiento del producto y de sus posibles soluciones.

#### **4.10 - Promoción y publicidad**

Para poder definir cuál es la mejor estrategia de publicidad es importante primero identificar cual va a ser el objetivo de la publicidad que se va a llevar a cabo. Kotler y Armstrong definen que el objetivo de la publicidad es:

"el de ayudar a establecer relaciones con los clientes al comunicarles valor (...) es una tarea específica de comunicación que se realiza con un público meta específico, durante un periodo específico. Los objetivos de publicidad se clasifican de acuerdo con su propósito principal: informar, persuadir o recordar" (2012, pág. 437).

Dentro de estos tres tipos de publicidad se puede entender que la publicidad informativa hace referencia a cuando se introduce un nuevo producto al mercado y se quieren dar a conocer sus características principales; dar a conocer la marca y que ventaja trae para el cliente.

Por otro lado, la publicidad persuasiva, como lo establece su nombre, busca que el cliente se identifique más con su producto que con el ofrecido por la competencia. Mientras que la publicidad recordativa se utiliza para esos casos donde el producto ya está en estado de madurez y se necesita recordar al cliente cuales son las características y ventajas del mismo.

La mejor opción para el caso del producto de Consorcio es la publicidad informativa, por dos razones claras. Primero, se habla del lanzamiento de un nuevo producto con características muy distintas a los similares para la adquisición de vehículos; y por otro lado, relacionado a que se debe informar claramente las características no solo del producto sino también de la marca y de los grupos de ahorro previo, situación que obliga a la empresa a enfocarse en una publicidad informativa. Al ser la única empresa con este giro en Uruguay, las demás opciones quedan totalmente descartadas.

Se debe ampliar de manera importante la estrategia de comunicación y esto queda plasmado con la opción de una publicidad informativa. Consorcio, a lo largo de su trayectoria, baso su

publicidad en dar a conocer sus productos y no en las características del negocio en sí. Es importante entonces, enfocarse en ese cambio en términos comerciales y poder buscar la mejor manera de explicar el producto y el giro de la empresa, de manera amigable y rápida.

Una vez definido el objetivo de la publicidad, es necesario definir una estrategia publicitaria, que según Kotler y Armstrong cuenta con dos etapas claras que son: crear los mensajes publicitarios y seleccionar los medios de comunicación (2012, pág. 439).

Para definir el mensaje que se va a querer transmitir en la publicidad, Kotler y Armstrong entienden que

"El propósito de la publicidad es lograr que los consumidores piensen o reaccionen ante el producto o la compañía de cierta manera. Las personas sólo reaccionan si piensan que se beneficiarán al hacerlo. De esta forma, el desarrollo de una estrategia de mensaje eficaz empieza con la identificación de los beneficios para los clientes, que servirán como atractivos publicitarios" y debe complementarse con " un concepto creativo convincente, o "una gran idea", que dé vida a la estrategia de mensaje de una forma distintiva y memorable." (2012, pág. 442)

Para el caso de Consorcio, es claro saber que el mensaje debe considerar las ventajas del producto como son el plazo, la financiación al cien por ciento, pero, por sobre todo, la comisión administrativa baja comparada a la tasa que cobran las demás Instituciones Financieras. Es importante que el público entienda a que se pretende apuntar y para esto, es importante utilizar colores vivos, llamativos, con herramientas que los jóvenes utilizan hoy en día como son



los famosos "emojis". Este tipo de herramientas pueden acercar a la Institución a este público arraigado hoy a las redes sociales. Las alianzas con las marcas automotores no deben no considerarse.

Es así como todas las ventajas competitivas pueden quedar plasmadas fácilmente en el mensaje. Se debe considerar que el mismo sea ágil y llamativo para el público objetivo.

Para la ejecución del mensaje, se debe definir cuál es la mejor forma de hacerlo, para esto, Kotler y Armstrong entienden que "El equipo creativo debe encontrar el mejor método, estilo, tono, palabras y formato para ejecutar el mensaje. Un mensaje puede presentarse en distintos estilos de ejecución". (2012, pág. 442).

Entre los que se enumeran, el más adecuado de acuerdo a las características del producto de la empresa en cuestión es el que definen los autores como estilo de vida, que " muestra cómo un producto encaja con un estilo de vida específico" (2012, pág. 442). Esto se debe a que los vehículos son considerados un bien de lujo y teniendo en cuenta el *target* del público que se va a apuntar es importante remarcar lo que el vehículo da a ese estilo de vida, como puede ser el confort, las escapadas de fin de semana, etc.

Finalmente, lo que queda por definir son los medios de comunicación en los cuales se va a transmitir el mensaje definido. Este es un punto donde es fácil ubicar la preferencia por las redes sociales, la televisión y los sitios de internet. Igualmente, se considera adecuado enumerar las ventajas y desventajas de todos los existentes, de acuerdo al estudio realizado por Kotler y Armstrong, a través de la siguiente figura:

<b>Medio</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Limitaciones</b>
Televisión	Buena cobertura de mercados masivos, bajo costo por exposición; combina imagen, sonido y movimiento; atractiva para los sentidos.	Costos absolutos elevados; gran saturación; exposición pasajera; menos selectividad del público.
Periódicos	Flexibilidad; actualidad; buena cobertura del mercado local; amplia aceptabilidad; alta credibilidad.	Vida corta; baja calidad de reproducción; pocos lectores del mismo ejemplar.
Internet	Alta selectividad; bajo costo; impacto inmediato; interactividad.	Bajo impacto potencial; el público controla la exposición.
Correo directo	Alta selectividad de público; flexibilidad; no hay competencia publicitaria dentro del mismo medio; permite la personalización.	Costo relativamente alto por exposición; imagen de "correo no deseado".
Revistas	Alta selectividad geográfica y demográfica; credibilidad y prestigio; reproducción de alta calidad; larga vida y alta posibilidad de varios lectores del mismo ejemplar.	Necesidad de comprar el espacio para un anuncio con mucha anticipación; costo elevado; no hay garantía de ubicación.
Radio	Buena aceptación local; alta selectividad geográfica y demográfica; bajo costo.	Sólo audio; exposición efímera; poca atención (el medio "que se escucha a medias"); públicos fragmentados.
Exteriores	Flexibilidad; alta exposición repetida; bajo costo; poca competencia de mensajes; buena selectividad de ubicación.	Poca selectividad de públicos; limitaciones creativas.

Figura 10 - Ventajas y Desventajas de distintos medios de comunicación. Recuperado del libro de Kotler, Philip - Armstrong, Gary. (2012, pág. 447). *Marketing*, México, Pearson Educación.

De acuerdo a las presentadas en el estudio, las ventajas que presenta internet son las desventajas que presenta la televisión y viceversa, situación que favorece a hacer un mix entre ambos medios de comunicación como la estrategia más adecuada para que Consorcio lance su producto a los medios.

#### **4.11 - Relaciones públicas**

La primera pregunta que surge cuando se habla de las relaciones públicas es saber para que se utilizan y más teniendo en cuenta su relación con la estrategia de marketing de la empresa. Kotler y Armstrong dan un acercamiento al tema estableciendo que "Las relaciones públicas se utilizan para promover productos, personas, lugares, ideas, actividades, organizaciones e incluso países. Las compañías utilizan las relaciones públicas para entablar buenas relaciones con los clientes, los inversionistas, los medios de comunicación y con sus comunidades" (2012, pág. 454).

Existen distintas herramientas que permiten desarrollar las relaciones públicas de una empresa, entre las que se pueden nombrar a las noticias, los discursos, eventos especiales, materiales escritos, materiales audiovisuales, etc. Para poder determinar cuál es la más conveniente para cada empresa hay que tener en cuenta el volumen de la misma y que tan sistémicos son en el mercado. Con sistémico se hace referencia a la magnitud de influencia que puede tener el lanzamiento de un nuevo producto en el mercado al que quieren llegar.

Para el caso de Consorcio, teniendo en cuenta su magnitud, que hoy en día cuenta con aproximadamente cinco mil clientes activos y apunta un mercado menor al cinco por ciento de la población, se puede entender que no necesite desarrollar ampliamente sus relaciones públicas ya que no genera ningún tipo de impacto en el medio y se entiende que el costo puede ser elevado para la empresa.

Igualmente, en caso de considerarse importante encarar este tema, se puede desarrollar un material escrito o audiovisual a ser publicado en su página web o en los perfiles oficiales de la empresa en las distintas redes sociales. Esto sería de bajo costo y de acceso para los realmente interesados en conocer la empresa y sus características.

El mensaje debe explicitar claramente la experiencia de la empresa en lo que financiamiento respecta, haciendo referencia a sus treinta y cinco años en el mercado y la cantidad de capitales entregados durante este período. Mostrar otros datos relevantes puede ser de gran ayuda, como son la baja morosidad, las certificaciones en calidad logradas y testimonios de clientes satisfechos con la empresa.

El mensaje debe ser claro, y debe mostrar de forma concisa un resumen de todos los logros de Consorcio durante su historia en el mercado uruguayo. El potencial cliente debe captar cual es el objetivo de la empresa.

#### **4.12 - Promoción y ventas**

Luego de definida la estrategia de ventas el paso siguiente es establecer todo lo que concierne a la fuerza de ventas, es decir, a las personas que van a llevar adelante la comercialización del producto que se quiera vender. Kotler y Armstrong sostienen que la fuerza de ventas y el marketing deben estar estrechamente relacionados para así crear más valor al cliente (2012, pág. 466). Esto es esencial para entender que no se puede escapar del análisis a la hora de definir la estrategia de marketing para el lanzamiento de un nuevo producto. El área de marketing debe saber exactamente con cuantas personas cuenta y como están distribuidos para atender a la posible demanda.

Kotler y Armstrong definen la administración de la fuerza de ventas como:

"el análisis, la planeación, la ejecución y el control de las actividades de la fuerza de ventas. Incluye el diseño de la estrategia, la estructura y el reclutamiento de la fuerza de ventas, así como la selección, capacitación, remuneración, supervisión y evaluación de los vendedores de la empresa" (2012, pág. 468).

Para definir la estrategia de ventas del nuevo producto que pretende ofrecer Consorcio, se debe tener en cuenta el tamaño de la empresa, su experiencia y el tipo de público al que se va a apuntar. Esto provoca que se pueda armar una estrategia sencilla, donde la totalidad de los

asesores apunten a la totalidad de los posibles interesados en el producto que se quiera ofrecer. Es importante considerar que la energía se debe enfocar totalmente al lanzamiento ya que, como ya se estableció, se necesita mucho volumen de ventas para generar rentabilidad.

La empresa cuenta hoy con once asesores comerciales que atienden las necesidades de todos los que se comunican con la empresa, a su vez, se cuenta con la herramienta CRM que no solo les permite conocer online toda la información de los clientes sino también poder definir tareas y ordenar su trabajo de forma tal de cumplir con todos las solicitudes de los prospectos.

Por otro lado, se cuenta con un equipo especializado y dedicado al cien por ciento en el control de la fuerza de venta. La herramienta CRM les facilita el trabajo y el tamaño de la Institución le permite una cercana proximidad entre controladores y asesores que permite resolver los problemas rápidamente.

Todos los asesores son contratados por la empresa y capacitados por los encargados, de acuerdo a programas ya armados y avalados por la dirección. Esto permite que conozcan el producto a la perfección y que sepan explicarlo de forma clara a los posibles interesados.

Se seleccionan personas con preparación en empresas de similar naturaleza y porte, y se realiza por personas preparadas en dicha materia.

Las remuneraciones corresponden a una base más comisiones. Esta base, es superior a la ofrecida en el mercado, lo cual permite que los asesores contratados y capacitados permanezcan un mayor tiempo en la Institución, esto surge en el entendido de que el producto que se vende

puede ser complicado de explicar entonces se necesita personal con más experiencia. La parte variable se relaciona a las ventas efectivizadas, aumentando la misma cuanto mayor cantidad de cuotas pague el cliente.

Por otro lado, como ya se estableció, la empresa realiza sus ventas a partir de los prospectos recibidos de Internet y de las Redes sociales, o de llamados recibidos, pero nunca se realizan contacto con aquellas personas que no se hayan contactado primero con ella. Esto genera buena recepción en el mercado ya que no se realiza una búsqueda a través de una base de datos adquirida o de guías telefónicas.

Una vez que algún potencial cliente se contactó con la empresa, se explica el producto y sus características siempre atendiendo a lo que él necesita. Esta característica flexible del producto permite una mayor apertura para poder encontrar la solución adecuada para cada cliente.

Cuando se obtiene el producto correcto, se realiza el contrato y con el pago de la primera cuota se confirma, habilitando al ahora cliente a participar del próximo sorteo.

Por otro lado, cuando se habla de promoción se hace referencia a los incentivos que se añaden a la cartera de productos para hacerlos más atractivos y así poder capturar más clientes. Kotler y Armstrong definen a la promoción de ventas como que " (...) consiste en incentivos a corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto o servicio. Mientras que la publicidad ofrece razones para comprar un producto o servicio, la promoción de ventas ofrece razones para comprar en el momento" (2012, pág. 481).

Por otro lado, los mismos autores añaden que:

"Las promociones de ventas por lo regular se utilizan junto con la publicidad, la venta personal, el marketing directo, u otras herramientas de la mezcla de promoción. Las promociones para los consumidores deben anunciarse y pueden añadir expectativa y poder de atracción a los anuncios" (2012, pág. 482).

Es así, que llevando estos puntos para el caso de Consorcio, se puede ver que la forma de poder atraer a la mayor cantidad de clientes de manera rápida y efectiva es a través de la bonificación de dos cuotas para los primeros 10 inscriptos en el grupo. Esto permite a la empresa contar rápidamente con los inscriptos necesarios para poder iniciar el grupo y brinda un apoyo considerable a los asesores de la empresa.

#### **4.13 - Canales de distribución**

Según Fernández Valiñas los canales de distribución "son aquellos intermediarios que nos permiten hacer llegar el producto al consumidor final. Se puede conceptuar al canal como la ruta crítica que sigue el producto desde que sale de la línea de producción hasta que llega al comprador último" (2007, pág. 71).

Esta definición queda muy fácil de entender para lo que son productos a ser consumidos por quien los adquiera. Para los casos en los que se presta un servicio queda más difícil de identificar donde lo más común es la distribución en venta directa, es decir, sin intermediarios.

Las características propias de los servicios hacen que la venta requiera un contacto personal

entre la empresa y el consumidor, por lo tanto, se emplea un canal directo. Pero igualmente puede ocurrir que aparezcan intermediarios, quienes aparecen para transferir la propiedad entre empresa y consumidor.

Como ya se demostró durante la investigación, para el producto que quiere ofrecer Consorcio, el mejor canal de distribución es la venta directa sin intermediarios ya que se necesita una capacitación determinada para poder enfrentarse a la comercialización del mismo. A su vez, es necesario poder controlar de forma directa lo que realicen los asesores comerciales y si se delega en intermediarios puede ocasionar que el cliente no conozca las características del producto en su totalidad y que a la empresa le resulte muy difícil controlar a los agentes.

A su vez, si se analiza en términos de costos, es más económico realizarlo adentro de la empresa ya que, a partir del público meta calculado, y la necesidad de un gran volumen de negocio para que el mismo sea redituable, se entiende que no hay margen suficiente como para poder contratar agentes adicionales a los ya existentes para la venta del producto.

En conclusión, se realizará la venta en forma directa por los asesores comerciales con los que cuenta Consorcio hoy en día.

#### **4.14 - Precio**

Para Fernández Valiñas, el precio:

"... puede ser definido como la cantidad de dinero que un consumidor está dispuesto a pagar por un producto determinado. Para establecerlo, es necesario considerar varios factores,



entre los que destacan: costos, competencia, nivel de precio, características de la demanda, método para fijar el precio, estrategia de precio." (2007, pág. 73).

Uno de los factores claves para definir el precio es la competencia. El principal inconveniente a la hora de adquirir financiación para la compra de un auto es las tasas elevadas y esto es lo que Consorcio debe considerar más relevante.

Se detalla a continuación tasa de interés para la compra de vehículos de los tres principales bancos que ofrecen este producto en pesos uruguayos reajustables:

- Banco Santander: TEA 9.66%. (Banco Santander, 2016)<sup>27</sup>
- Banco ITAU: TEA 9.38%. (Banco ITAU, 2016)<sup>28</sup>
- BBVA: TEA 9.84%. (Banco BBVA, 2016)<sup>29</sup>

Aunque el ingreso de Consorcio no hace referencia a una tasa sino a una comisión por la administración del grupo de ahorro, para facilitar el análisis se va a determinar el precio como tasa. En este caso, se entiende que debería ser una tasa menor a la ofrecida por estas instituciones.

Por otro lado, se debe considerar la estructura de costos que conlleva la apertura de un nuevo

---

<sup>27</sup> Información obtenida del sitio web: [https://www.santander.com.uy/Personas/Prestamos/credito\\_coche.asp](https://www.santander.com.uy/Personas/Prestamos/credito_coche.asp), recuperado el 05/09/2016.

<sup>28</sup> Información obtenida del sitio web: <https://www.italu.com.uy/inst/prestamosMiautoCalculador.html>, recuperado el 05/09/2016.

<sup>29</sup> Información obtenida del sitio web: [http://www.fusionar.com.uy/BBVA/BBVA\\_AUTOMOTORES/#](http://www.fusionar.com.uy/BBVA/BBVA_AUTOMOTORES/#), recuperado el 05/09/2016.

grupo. Para este análisis se debe determinar y diferenciar los costos variables de los costos fijos ya que los primeros van en relación con la cantidad de contratos que se puedan vender y el segundo hace referencia a los que la empresa insume independientemente de los contratos que se comercialice.

Vale aclarar que hay que considerar el análisis teniendo en cuenta el concepto de empresa en marcha. Esto implica que la empresa no va a invertir en infraestructura y recursos adicionales de los que ya cuenta.

Por otro lado, los productos que comercializa la empresa actualmente tienen un plazo de cien y doscientos meses, esto implica que los costos ya asumidos puedan ser absorbidos por los ingresos de los mismos, y que generen una estabilidad suficiente en la empresa para poder invertir y dedicar sus esfuerzos al nuevo programa.

Por lo tanto, la investigación se enfocará en el análisis de los costos directamente relacionados para la formación y comercialización de los grupos de ahorro para la determinación del precio. Estos incluyen la publicidad (costo fijo) y las comisiones a los asesores (costo variable).

De acuerdo a lo que ya se plasma durante la investigación, las comisiones de los asesores se asocian a un porcentaje del capital comercializado. Este porcentaje hoy en día está establecido por la Institución en un 1.5% del capital.

Por otro lado, la publicidad está relacionada al esfuerzo que la empresa pretende hacer para atraer más potenciales clientes. A su vez, se tiene que tener en cuenta que no se puede realizar

un esfuerzo mayor en cuanto a la posible recepción de los prospectos por parte de la fuerza de ventas contratada, ya que sino quedarían prospectos sin atender y se estaría perdiendo los beneficios de la contratación de estos medios de comunicación.

La empresa actualmente invierte más tiempo en redes sociales e internet ya que es más efectivo y de menor costo. Se estima una inversión mensual de dólares americanos diez mil, que de acuerdo a su experiencia, pueden lograr atraer a un público suficiente para ser atendido adecuadamente por el equipo de ventas. Con una inversión mensual de este importe se entiende suficiente para atraer a doscientos contactos mensuales.

Por otro lado, la inversión en televisión va a ser menor en términos de minutos en pantalla en comparación a las redes sociales e internet, pero mayor en costos. Se estima un gasto mensual de dólares americanos cuarenta mil. Teniendo en cuenta los valores actuales de publicidad en televisión, donde el segundo tiene un valor de diez dólares el segundo y los spots son de aproximadamente treinta segundos, se estaría en condiciones de aparecer en pantalla unas ciento treinta y cuatro veces.

Este esfuerzo realizado se considera suficiente para cubrir dos grupos de treinta y seis personas.

Se debe considerar también la preparación de las pautas publicitarias que permitan transmitir lo que la empresa necesita: qué es un grupo de ahorro y en qué consiste el nuevo producto para la adquisición de vehículos. Para esto, se considera los valores históricos de las últimas pautas elaborados por la empresa, que constaban de treinta segundos promedio.

No se toma en cuenta las alianzas con las distintas marcas de automóviles ya que no generan un costo para la empresa ni tampoco un ingreso.

No hay que descuidar la estrategia de precios ya definida de penetración de mercado ya que esa es la ventaja competitiva clave para poder captar nuevos clientes.

Es por esto que se define una tasa del 7% que cumple con todos los puntos

#### **4.15 - Presupuesto del plan**

Cuando se arma el presupuesto del plan de mercadotecnia hay que tener en cuenta, según Fernández Valiñas que "el presupuesto es la cantidad de dinero que se espera utilizar para la realización de las actividades del área, es decir, la asignación de recursos a actividades específicas. " (2007, pág. 158)

Para esto, se presenta el siguiente cuadro que muestra la totalidad del costo del plan de acuerdo a las estimaciones realizadas:

<b>Presupuesto para un Grupo de Ahorro en U\$S</b>	
<b>MEDIOS</b>	<b>25000</b>
Televisión	20000
Web	5000
<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>6000</b>
Spots	5000
Agencia	1000
<b>Honorarios</b>	<b>15000</b>
Abogados	5000
Gerente Comerci:	10000
<b>Ventas</b>	<b>8100</b>
1,5% Comisión	8100
<b>Presupuesto Total</b>	<b>54100</b>

Figura 11: Presupuesto Plan de Marketing - Elaboración Personal

#### 4.16 - Proyección de resultados

En esta etapa de la investigación se realizará una estimación de los resultados que conlleva este nuevo negocio para la empresa. Es importante considerar los siguientes supuestos:

- Al no ser una tasa de interés sino una comisión administrativa, los ingresos son lineales
- Suponemos un promedio de capitales de dólares americanos quince mil
- Aunque se comercialicen en pesos uruguayos reajustables no se va a medir el impacto de la inflación.
- Se considera que el monto de costos de la estructura de la Institución asociados a un grupo de ahorro como el de estudio es de dólares americanos un mil mensualmente
- El estudio se realiza basado en el supuesto de que se comercializa un grupo por mes

A continuación, se presenta un cuadro resumen de los ingresos versus los costos totales y una gráfica donde se explicita mes a mes la ganancia de la empresa.

Proyección de Resultados	
Ingresos	62510,4
36c de U\$S 464,90	602510
Capitales cobrados	-540000
Costos Plan de Marketing	41900
Costos mensuales	18000
<b>Ingresos Totales</b>	<b>2610,4</b>

Figura 12: Proyección de resultados de un grupo - Elaboración Personal

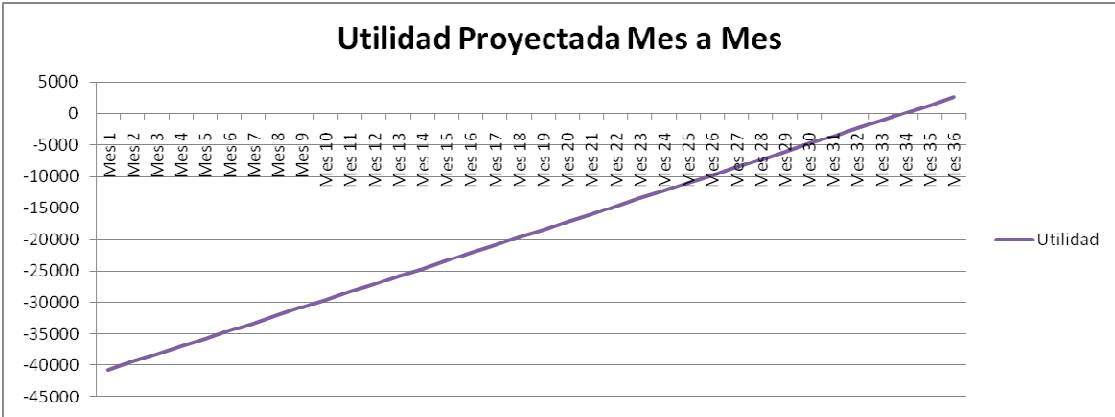


Figura 13 - Utilidad proyectada mes a mes - Elaboración Personal

En términos financieros, se puede analizar la viabilidad de la inversión a través del cálculo del VAN (Valor Actual Neto) y de la TIR (Tasa Interna de Retorno). Los mismos no solo delimitaran si da resultado positivo sino que también permitirá un retorno por encima de las expectativas.

Si se calcula la TIR se obtiene un resultado de 4.28% anual. Teniendo en cuenta que se realizó

el análisis en dólares americanos, es decir, una moneda constante, este resultado demuestra que el negocio es positivo y que, además, la tasa de retorno es considerable. Siempre se trabaja bajo la idea de que el negocio va a ser más factible si se genera volumen ya que los costos fijos podrían distribuirse entre más clientes.

Por otro lado, si se analiza el VAN y se parte de la base de que Consorcio decide colocar su capital en otros instrumentos que ofrece el mercado hoy en día, la tasa a treinta y seis meses podría alcanzar el 2% en esta moneda. Aplicando la misma para el cálculo del VAN se obtiene un resultado de U\$S 1.347 para un círculo de ahorro. Esto vuelve a corroborar la factibilidad del negocio siempre y cuando se genere volumen.

En conclusión, se observa que se puede generar una ganancia del negocio siempre y cuando se genere volumen. Si solo se realiza un grupo no va a ser redituable para la empresa ya que no va a poder trasladar los costos fijos entre los inscriptos. El inconveniente más grande que tiene es que la ganancia se recupera recién en el mes treinta y cuatro, haciendo que se deba asumir una inversión inicial muy fuerte.

## CAPÍTULO 5: RESULTADOS

A partir de la muestra que se determina en puntos anteriores y el plan de marketing definido, se pasa a realizar la encuesta cuantitativa. La misma se adjunta como anexo, y se obtienen los siguientes resultados.

Es importante que se remarque que las tres primeras preguntas fueron realizadas con el fin de identificar claramente que los encuestados estuvieran dentro de los barrios o municipios definidos para la investigación, lo mismo con las edades; personas entre veinte y veintinueve años. Todos los encuestados son de Montevideo y viven en los barrios de Punta Gorda, Malvin, Parque Rodo, Carrasco, Pocitos, Cordón, Ciudad Vieja.

En la pregunta cuatro, se analiza la ocupación de los encuestados, situación que puede servir para deducir el nivel de preparación de los mismos, y se obtienen los resultados que se reflejan a continuación, donde más del cuarenta por ciento son profesionales:

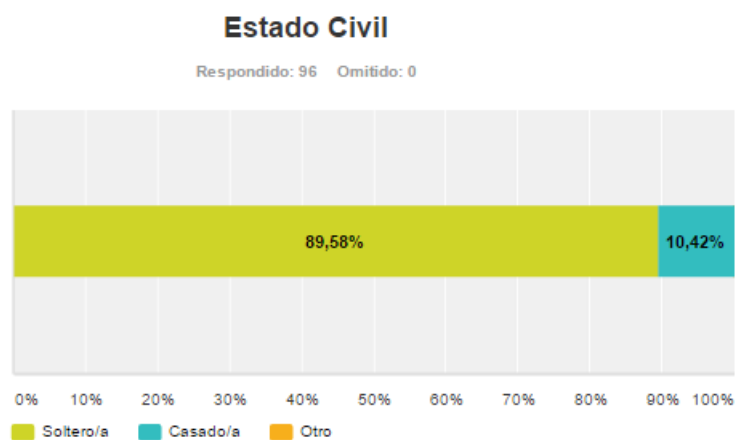


Figura 14 - Resultado encuesta - Estado Civil. Elaboración Propia.



En la pregunta 5, se busca saber el estado civil, ya que el resultado de la misma puede definir las preferencias o necesidades de los clientes potenciales. Como es de esperar, el noventa por ciento de los encuestados son solteros que se explica, principalmente, por las edades y las zonas de residencia de la segmentación realizada, donde los jóvenes relegan estos vínculos y dan prioridad a sus profesiones inicialmente. Este dato, entonces, se considera poco relevante para el análisis, ya que, el estado civil puede determinar los intereses de las personas, pero eso definirá el modelo de vehículo que elijan.

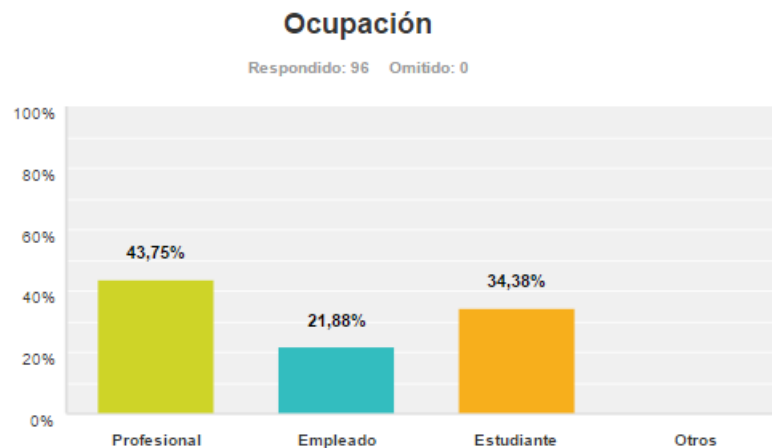


Figura 7 - Resultado encuesta - Ocupación. Elaboración Propia.

En la siguiente pregunta, la investigación se adentra en el tema vehículos y se cuestiona a los encuestados que es lo que más tienen en cuenta a la hora de comprar uno. Dentro de los resultados se destaca el precio del vehículo y el de sus repuestos (el promedio ponderado determina que cuanto más cerca de cero, más importante es para el encuestado).

### ¿Qué considera que es lo más importante a la hora de pensar en comprar un auto?

Respondido: 96 Omitido: 0

	Muy importante	Poco importante	Nada importante	Total	Promedio ponderado
Precio	93,75% 90	6,25% 6	0,00% 0	96	1,06
Precio de Repuestos	73,68% 70	24,21% 23	2,11% 2	95	1,28
Marca	71,88% 69	25,00% 24	3,13% 3	96	1,31
Menores Costos Post Compra	60,00% 57	34,74% 33	5,26% 5	95	1,45
Financiación	51,58% 49	41,05% 39	7,37% 7	95	1,56
Exclusividad	7,37% 7	34,74% 33	57,89% 55	95	2,51

Figura 8 - Resultado encuesta - Lo más importante a la hora de pensar en comprar un auto. Elaboración Propia.

En las preguntas siete y ocho, se responde dónde es que se informa sobre todas las inquietudes que le surgen para adquirir un auto y se obtiene como respuesta que internet es la opción más usada.

### Cuando tiene intenciones de comprar un auto, ¿A dónde concurre en primera instancia?

Respondido: 96 Omitido: 0

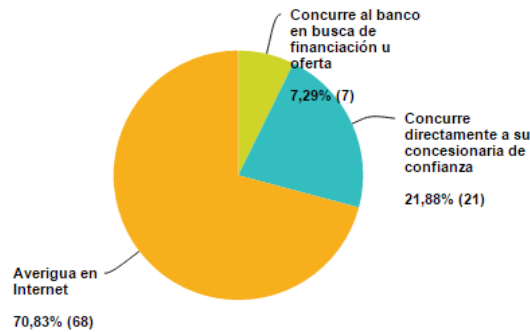


Figura 9 - Resultado encuesta - A donde se concurre cuando se tiene intenciones de comprar un auto. Elaboración Propia.

Se puede encontrar, en las pregunta ocho y nueve, qué es lo que los encuestados destacan de la financiación de bancos y que no. Se acentúa principalmente como positivo las alianzas con marcas de vehículos en mercado (45.83%) y como negativo las tasas elevadas que ofrecen estas instituciones (45.83%).

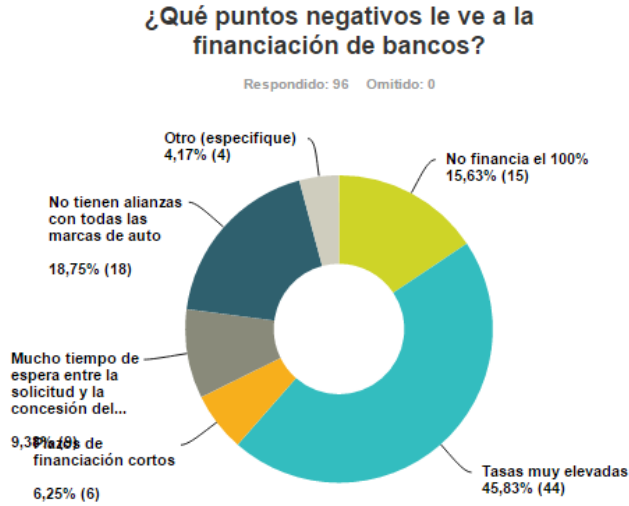


Figura 10 - Resultado encuesta - Puntos negativos de la financiación de bancos. Elaboración Propia.



Figura 11 - Resultado encuesta - Puntos positivos de la financiación bancaria. Elaboración Propia.

Ya en la pregunta diez, la investigación intenta averiguar qué tan a fin con el ahorro se

encuentran los encuestados, en relación a la compra de vehículos y, por otro lado, en la pregunta once, busca saber cuánto tiempo están dispuestos a esperar / ahorrar para comprar uno. En la primera pregunta se obtiene un resultado casi empatado, mientras que en la pregunta siguiente es clara la preferencia por un plazo entre uno y tres años.

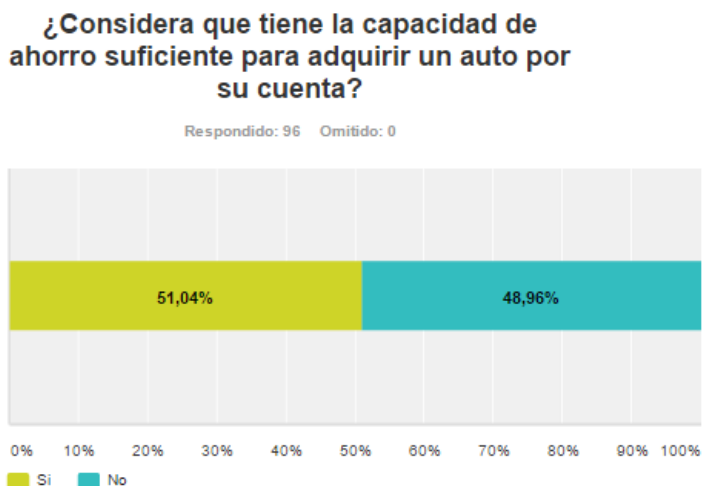


Figura 12 - Resultado encuesta - Capacidad de ahorro. Elaboración propia

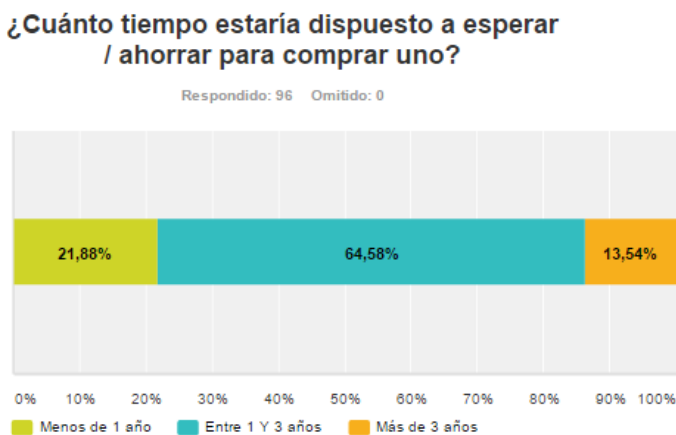


Figura 13 - Resultado encuesta - Tiempo a esperar para comprar un auto. Elaboración Propia.

Un de las inquietudes que busca resolver la investigación es saber si la población uruguaya de entre veinte y veintinueve años, conoce lo que es un grupo de ahorro previo y si alguna vez se

informó sobre el tema. Eran de esperar las respuestas obtenidas en dichas preguntas, las mismas reflejen que el ochenta y seis por ciento de los encuestados no se ha contactado con Consorcio (por ser la única en el mercado que ofrece este producto) y el setenta por ciento no sabe cómo funcionan los mismos.

**¿Ya ha tenido contacto con alguna empresa que ofrezca grupos de ahorro previo?**

Respondido: 96 Omitido: 0

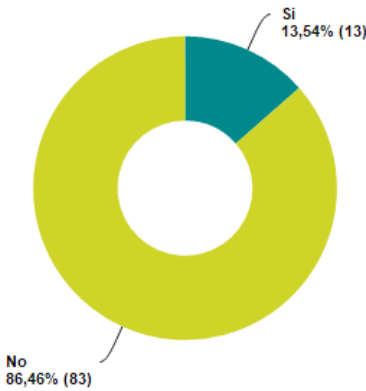


Figura 14 - Resultado encuesta - Contacto con empresa que ofrezca grupos de ahorro previo. Elaboración Propia.

**¿Conoce como funciona un círculo de ahorro?**

Respondido: 96 Omitido: 0

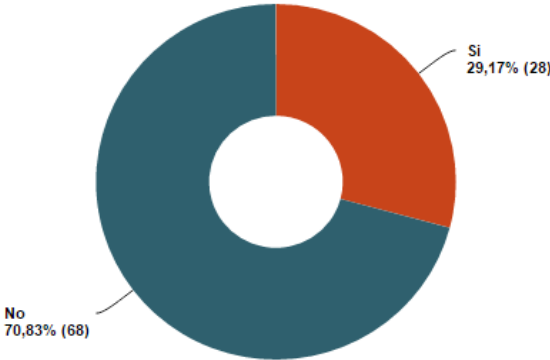


Figura 15 - Resultado encuesta - Conoce como funciona un grupo de ahorro. Elaboración Propia.

Finalmente, en la pregunta catorce, los encuestados responden cuales son los medios de comunicación que más utilizan para informarse sobre la mejor forma de financiar la compra de un auto. Dentro de las opciones, las de mayor adhesión fueron los Sitios Web, las redes sociales y la televisión.

**¿Cuáles son los medios de comunicación que le sirven para conocer los distintos tipos de financiamientos? (Ordenar de mayor a menor)**

Respondido: 96 Omitido: 0

	1	2	3	4	5	6	Total	Puntuación
Sitios Web	39,58% 38	11,46% 11	8,33% 8	12,50% 12	18,75% 18	9,38% 9	96	4,13
Television	16,67% 16	19,79% 19	15,63% 15	19,79% 19	12,50% 12	15,63% 15	96	3,81
Redes Sociales	11,46% 11	27,08% 26	11,46% 11	18,75% 18	14,58% 14	16,67% 16	96	3,52
Prensa Escrita	8,33% 8	18,75% 18	22,92% 22	15,63% 15	17,71% 17	16,67% 16	96	3,34
Radio	10,42% 10	15,63% 15	19,79% 19	13,54% 13	20,83% 20	19,79% 19	96	3,22
Mailing	13,54% 13	7,29% 7	21,88% 21	19,79% 19	15,63% 15	21,88% 21	96	3,18

Figura 16 - Resultado encuesta - Medios de Comunicación. Elaboración Propia.

## **CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 - Conclusiones**

Luego de obtenidos los resultados de las 96 personas encuestadas, es claro observar distintos puntos claves que se repiten durante todas las respuestas.

Para tener en cuenta a la hora de definir a la muestra seleccionada, se puede observar que la población que reside en la zona costera de Montevideo, es en su mayoría son profesionales y estudiantes, y, teniendo en cuenta la edad, son casi el noventa por ciento solteros.

Como punto más importante del análisis, se deduce que más del setenta por ciento de los jóvenes entre veinte y veintinueve años no conocen como funciona un grupo de ahorro previo, y, por lo tanto, es coherente que más del ochenta por ciento nunca contactara a una empresa que ofreciera este tipo de producto. En el Uruguay, al ser Consorcio la única empresa con este giro, se puede transpolar el dato a que más del ochenta por ciento nunca contacto con ella.

Por otro lado, el tiempo de ahorro que entienden los encuestados como el más aceptado para comprar un vehículo es entre uno y tres años. Esto define claramente cuál va a ser el tiempo máximo que van a tener que tener los productos que Consorcio lance al mercado para este proyecto.

A su vez, hay que considerar como punto importante que el cincuenta por ciento de los encuestados no tienen capacidad de ahorro por sí mismos, y que un producto como el círculo

de ahorro puede atender este inconveniente.

En cuanto a lo relacionado con la financiación, los encuestados muestran claramente que los bancos tienen tasas elevadas para lo que son los créditos automotores (aproximadamente el cuarenta y seis por ciento de los encuestados) y esto es algo que aleja al consumidor de poder financiar la compra del vehículo con este tipo de préstamos. Por otro lado, consideran que el punto más exitoso de la financiación a través de un banco son las alianzas con marcas, esto favorece a la elección del vehículo deseado.

Este punto, queda muy relacionado con lo que se pregunta acerca de qué es lo que consideran más importante a la hora de comprar un auto, donde se destaca en primer y segundo lugar el precio del auto y el de los repuestos respectivamente, y en tercer lugar se encuentra la marca. Es importante entonces notar cómo, para esta muestra, es de suma importancia el valor del vehículo que desean comprar y, a su vez, la marca.

En términos financieros, el plan demuestra que es factible llevar el producto a la venta y cuanto más volumen se genere, mejores resultados se van a obtener.

Finalmente, en cuanto a la relación entre los encuestados y los medios de comunicación, el medio que más utilizan para informarse sobre compra de vehículos y su financiamiento es el internet (aproximadamente el setenta por ciento). Igualmente, de acuerdo a los resultados reflejados en la última pregunta, no solo el internet, ya sea a través de sitios web o redes sociales, sino que la televisión aparece como uno de los medios de comunicación más relevantes para esta franja etaria.



## **6.2 - Recomendaciones**

De acuerdo a los resultados obtenidos, es importante resaltar que Consorcio, antes de pensar en lanzar un nuevo producto, debe enfocar su estrategia de marketing en que la población conozca en qué consisten los grupos de ahorro previo y cuáles son las ventajas que los mismos tienen frente a las demás opciones de mercado que ofrecen productos o servicios similares.

Al ser la única empresa con este giro, en su publicidad, no solo debe dar a conocer su producto sino instalar en la mente de la población objetivo la marca Consorcio y con ello, los grupos de ahorro previo.

Resaltar la marca y lograr que se entienda en qué consiste el producto, ayudará a que los posibles compradores puedan sentirse identificados con lo que ofrecen y que puedan notar cuales son las verdaderas características que distinguen el producto de Consorcio y las ventajas que lo caracterizan.

Una vez que se logre instalar en la mente de los uruguayos lo que es un grupo de ahorro previo, se debe comenzar a destacar las características que puede llegar a tener un producto para autos y que ventajas puede tener frente a los ofrecidos, por los bancos.

Consorcio va a tener que pensar en un producto que sea no mayor a los tres años, es decir, que el total de sus suscriptores al finalizar dicho plazo hayan cumplido con el deseo por el cual se suscribieron al grupo de ahorro previo en cuestión.

A su vez, se debe pensar en una estrategia de marketing capaz de destacar las deficiencias de los bancos, como son las tasas elevadas, y poder concretar alianzas con determinadas marcas para poder ofrecer al mercado el producto que desean, destacando lo que ya es favorable del producto ofrecido por las otras instituciones y resolviendo lo que ellos no cambian.

En cuanto a los medios de comunicación, es importante tener en cuenta la franja etaria a la que se está intentando llegar con este producto, y entonces es importante basar la estrategia en los sitios web y en las redes sociales, pero siempre cuidando la presencia en otros medios, principalmente en la televisión.

Lo favorable del público objetivo es que son, en su mayoría, profesionales, por lo tanto, son personas capacitadas, preparadas para entender fácilmente como funciona un círculo de ahorro y que también, aunque no tengan la capacidad de ahorro por sí mismos, pueden pagar una cuota mensual para adquirir lo que deseen.

Consortio, teniendo en cuenta las trabas regulatorias, debe combinar su cartera de productos de forma tal de poder cubrir el riesgo patrimonial que conlleva la comercialización del producto para la compra de autos. Para esto, debe seguir teniendo en cartera todos los productos que comercializa hoy en día, aunque también cuenta con que los ya comercializados son de un plazo mucho más grande que los que va a llevar adelante para autos, permitiéndole enfocar sus esfuerzos, por lo menos al comienzo, en el producto nuevo.

El plan de marketing definido, responde satisfactoriamente las inquietudes que tiene la Institución sobre como poder llegar a este público objetivo. La encuesta respalda lo que se

plantea en el plan y da la pauta de que, siguiendo el mismo, se pueden obtener excelentes resultados.

En conclusión, Consorcio tiene que basar su estrategia de marketing en dar a conocer la marca y, por sobre todo, a explicar cómo funcionan los grupos de ahorro previo. Igualmente, no debe descuidar el destacar las principales características que ofrece su producto y que lo pueden diferenciar de los créditos automotores que ofrecen los bancos o demás instituciones financieras, basándose previamente en la generación de buenas alianzas con marcas automotoras. Los medios de comunicación elegidos por los encuestados favorecen a la estrategia de Consorcio además, porque son de los más económicos. El plan de marketing planteado responde a estas inquietudes satisfactoriamente.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- Comas, Javier (2008), *Las Organizaciones y su administración*, Uruguay, Entrepreneur XXI.
- Fernández Valijas, Ricardo. (2007). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. México, D.F., Mc Graw Hill
- Hernández Sampieri - Fernández Collado - Baptista Lucio (2003). *Metodología de la Investigación*, México, Mc Graw Hill.
- Kerlinger, fn. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. México, D.F. Nueva Editorial Interamericana. Capitulo número 8 (“investigación experimental y no experimental”).
- Kotler, Philip - Kevin Lane Keller. (2006). *Dirección de Marketing*, México, Pearson Education.
- Kotler, Philip - Armstrong, Gary. (2012). *Marketing*, México, Pearson Education.
- Lovelock, Christopher - Wirtz, Jochen (2009), *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*, México. Pearson Educación.
- Navarro Mejía, Mariana Elizabeth, (2012), *Técnicas de Venta*, México, Red Tercer Milenio S.C.
- Westwood, John (2008). *Como crear un plan de marketing*. Barcelona. TheSunday Times.

Páginas Web:

- Banco Central de la República Argentina, (2016), *Garantías*, Recuperado de: <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/Textord/t-garant.pdf>
- I.N.E (2011). *Resultados del Censo de Población 2011: población, crecimiento y estructura por sexo y edad* .Recuperado de <http://www.ine.gub.uy/documents/10181/35289/analisispais.pdf/cc0282ef-2011-4ed8-a3ff-32372d31e6901>
- Pérez Porto, Julián - Gardey, Ana (2014). *Definición de Cliente Potencial*. Recuperado de: <http://definicion.de/cliente-potencial/>
- Zipitria, Leonardo, (2011), *Definición del mercado relevante y poder de mercado*, Recuperado de: <https://leandrozipitria.files.wordpress.com/2011/05/clase-3-mercado-relevante-y-poder-de-mercado.pdf>

## ANEXOS

### CUESTIONARIO

#### Grupo objetivo:

#### Personas que quieran adquirir un auto a través de financiamiento

Buenos días/buenas tardes, mi nombre es Martín Sturla. Quisiera poder contar con su colaboración. Toda la información que usted me proporcione será utilizada únicamente con fines estadísticos y no será revelada a persona alguna, su identidad será mantenida en el anonimato. Gracias

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Ciudad:	Barrio:
Ocupación:	Estado Civil:

Edad:

Menor de 30 años

Entre 30 y 50 años

Más de 50 años

P1.\_ ¿Qué considera que es lo más importante a la hora de comprar un auto?

	MUY IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE
Precio			
Originalidad			
Exclusividad			
Marca			
Financiación			
Otros: Especifique_____			

P2. Cuando tiene intenciones de comprar un auto, ¿A dónde concurre en primera instancia?

Concurre al banco en busca de financiación u oferta

Concurre a su taller de confianza

Concurre a su concesionaria de confianza

Averigua en Internet

Averigua por otros medios ¿Cuáles?

P3. ¿Qué puntos negativos le ve a la financiación de bancos?

No financia el 100%

Tasas muy elevadas

Plazos de financiación cortos

Mucho tiempo de espera entre la solicitud y la concesión del crédito

Alianzas con marcas predefinidas

Otros. Especifique.

P4. ¿Qué puntos positivos le ve a la financiación de bancos?

Tasas acordes al mercado  
Plazos de financiación cortos  
Alianzas con marcas reconocidas  
Otros. Especifique.

P5. ¿Ya ha tenido contacto con alguna empresa administradora de grupos de ahorro previo?

Si  
No

P6. ¿Conoce cómo funciona un círculo de ahorro?

Si  
No

P7. ¿Considera que tiene capacidad de ahorro suficiente para adquirir un auto?

Si  
No

P8. ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a esperar / ahorrar para comprar uno?

Menos de 1 año  
Entre 1 Y 3 años  
Más de 3 años

P9. ¿Cuáles son los medios de comunicación que le sirven para conocer la financiamientos? (Ordenar de mayor a menor)

Televisión  
Radio  
Sitios Web  
Redes sociales  
Prensa escrita  
Mailing

# CURRICULUM VITAE

## DATOS PERSONALES

Nombre: Martín Francisco Sturla Viñas

Fecha de Nacimiento: 05 de marzo de 1989

Edad: 25 años

Cédula de identidad: 4.727.250-7

Pasaporte: Italiano YA3899722

Estado Civil: Soltero

Dirección: Juan María Pérez 2986/3

Teléfono: 27104086

Celular: 099 77 79 49

Mail: martinfsturla@gmail.com



## FORMACIÓN ACADÉMICA

- ✓ Primaria y Secundaria: Colegio y Liceo San Juan Bautista, 1995 a 2006
- ✓ Universidad: Título Contador Público. Universidad de la República. 2007 a Marzo 2012.
- ✓ Máster in Business Administration. Universidad de Palermo. Cursado 2do año. Executive MBA.

## IDIOMAS

- ✓ Inglés: First Certificate in English, 2006  
Business English Certificate, 2007
- ✓ Portugués: Cursado y Aprobado nivel básico, Club Brasileiro del Uruguay. 2012

## INFORMÁTICA

- ✓ Office (Word, Excel, Power Point), 2006
- ✓ Excel Avanzado, Círculo Informático, 2012



- ✓ Sistemas Contables Memory, Instituto BIOS, 2008.

## **EXPERIENCIA LABORAL**

- ✓ 2008 a la fecha: Consorcio

Encargado del Área Administrativo Contable, desempeñando distintas tareas:

- Responsable de toda información solicitada por el BCU, como balances mensuales y demás informes. Toda información es enviada de acuerdo a la Recopilación de Normas de Regulación y Control del Sistema Financiero y Normas Particulares (3.8, 3.12, 3.16, 3.17) establecidas por el BCU.
- Preparación y Control de Declaraciones Fiscales mensuales y anuales
- Liquidación y/o control de Sueldos
- Asesoría en Análisis Crediticio.
- Preparación de informes mensuales de gestión a la dirección (asesoría en NIIF/Nicas, políticas financieras, análisis de ratios)
- Preparación de proyecciones y presupuestos anuales.
- Asesoría en implementación de Sistema de Gestión
- Distribución de tareas del área al personal a cargo
- Cálculo de Capitales, Tasas de Interés, Saldos Deudores, Montos a retirar.

- ✓ Enero 2014 a la fecha: “Cottolengo Don Orione: Pequeñas Hermanas Misioneras de la Caridad”.

Contador Independiente colaborando en la gestión de esta Asociación Civil sin Fines de Lucro.

- ✓ Marzo 2016 a la fecha: Grado 1 en cátedra de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Actualmente dictando el curso teórico - práctico de la materia "Administración y Gestión de las Organizaciones I"