



Universidad de  
**San Andrés**

**Trabajo Final de Integración – Plan de Marketing**

**Desarrollo de plan de marketing de  
Quinquena Fondos – ejercicio 2020**

**Alumno: Coccoz, Diego Julián**

**DNI: 36.637.523**

**Mentor: Daniela Martínez**

**Buenos Aires, Junio 2019**

# Índice

<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>5</b>
<b>Marco Teórico</b>	<b>6</b>
Conceptos Básicos	6
Historia y desarrollo de la industria	8
Sistema financiero y actores principales	8
Variables de inversión	10
Activos financieros	11
Fondos Comunes de Inversión: Entes de administración	13
Fondos Comunes de Inversión: Operatoria	14
<b>Análisis de Empresa</b>	<b>16</b>
Inicios: RIG Valores	16
BST Asset Management	17
Quinquela Fondos	18
2016-2018: Crisis Financiera y Reestructuración	20
Actualidad	21
<b>Análisis del entorno</b>	<b>23</b>
Factores políticos	23
Factores Económicos	24
Factores Sociales	25
Factores Tecnológicos	25
Factores Ecológicos	26
Factores Legales	26
Revisión de entorno	27
<b>Análisis de mercado</b>	<b>29</b>
Dimensiones	29
Proyecciones de crecimiento	30
Dinámicas de consumo	31
Tendencias y nuevas necesidades	32
<b>Análisis de competencia</b>	<b>34</b>



Universidad de  
**San Andrés**

	3
La amenaza de nuevos participantes   2 puntos	34
El poder de los proveedores   4 puntos	35
El poder de los clientes   3 puntos	36
El poder de los sucedáneos   2 puntos	38
La rivalidad de los competidores existentes	39
<b>Análisis de cliente</b>	<b>41</b>
Clientes Institucionales	41
Clientes Corporativos	45
Clientes Pymes (Pyme / Megra / NIC)	46
Agentes de Colocación y Distribución Integral de FCIs (ACDI)	47
Mercado Individuos	48
<b>Diagnóstico</b>	<b>51</b>
La empresa en el mercado - Matriz FODA	51
Análisis de productos y mercados - Modelo ANSOFF	58
Análisis del servicio - Modelo VRIO	63
<b>Estrategia</b>	<b>67</b>
Segmentación y Targeting	67
Diferenciación y posicionamiento	74
<b>Objetivos y metas</b>	<b>80</b>
Objetivos 2020	80
Metas 2020	80
<b>Modos de acción</b>	<b>82</b>
Producto	82
Precio	86
Canales	89
Promoción	92
<b>Análisis económico - financiero</b>	<b>98</b>
<b>Control y métricas</b>	<b>99</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>100</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>102</b>
<b>Anexos</b>	<b>100</b>



## Introducción

Este trabajo tiene como principal objetivo el de desarrollar un plan de marketing para el ejercicio 2020 de Quinquela Fondos (QM Asset Management S.G.F.C.I. S.A.), una administradora de Fondos Comunes de Inversión.

Quinquela Fondos es una empresa que cuenta con más de 10 años de trayectoria aunque efectuó un rebranding hace 3 años. Con una participación del 1,2% del mercado, focalizado en el segmento corporativo e institucional. Por este motivo se buscará desarrollar un plan con foco en el desarrollo del segmento individuos mediante el uso de canales directos e indirectos con vistas a la creación y desarrollo de una base de clientes propia en el largo plazo. El plan tiene un alcance nacional y se desarrolla en un contexto de país adverso luego de la crisis vivida en 2018.

Se usará como metodología de trabajo el relevamiento y procesamiento de fuentes primarias, como entrevistas a empleados de cargos gerenciales con basta experiencia en la industria, y secundarias como el análisis macro de estudios privados, organismos públicos, la Cámara Argentina de Fondos Comunes de Inversión y reportes de mercado tanto locales como internacionales.

Se encuentra como desafío el cambio necesario de cultura organizacional para que sea viable llegar a ciertos objetivos de la empresa y a la concreción del plan de marketing y la construcción de valor a mediano y largo plazo en la industria de servicios financieros con la volatilidad que presenta el mercado, la sociedad y el país tanto en sí mismo como su fragilidad frente a los cambios en los mercados globales.

Encuentro como principal motivación la de aportar valor a la empresa en la cual hoy trabajo y está atravesando un proceso de consolidación de identidad y tratando de evolucionar para no afectar su continuidad de negocio. A su vez, en el ámbito personal, me permitirá consolidar mi formación tanto profesional como académica en Marketing, viniendo de una formación de grado más blanda, como es el campo de la comunicación y el diseño gráfico.

## Resumen ejecutivo

La necesidad de entregar valor real a tus clientes en una industria tradicional, competitiva y volátil es un desafío, en especial si los tamaños y presupuestos de los competidores varía sustancialmente. En ese contexto se desarrolla Quinquela Asset Management, una sociedad gerente de fondos comunes de inversión la cual busca sostener el crecimiento obtenido durante su último año.

El plan de marketing a efectuar consiste en proceso de consolidación y optimización de los sectores de clientes, canales y servicios que la compañía ofrece con un enfoque tecnológico y sumando la sinergia del grupo empresario del que es parte para poder servir a nuevos tipos de clientes. Con objetivos y metas claras, definidas y realistas el plan está diseñado para acompañar a la compañía de manera armoniosa con sus actividades tanto operativas como estratégicas.

La inversión necesaria para que este plan sea viable es marginal frente a la facturación y estructura de costos actual de la empresa si se encara una redistribución y optimización de la estructura de costos y de la estrategia de precios de la cual se monetiza el negocio. Estos esfuerzos estarán focalizados en el desarrollo tecnológico, los espacios de relacionamiento con clientes y un programa integral de promoción de los productos.

Gracias a la compacta y horizontal estructura de Quinquela, sumado a su solvencia de negocio producto del crecimiento de los últimos años el plan de marketing se podría implementar en el futuro inmediato con una probabilidad de éxito considerable.

Un resultado exitoso llevaría a la compañía a sostener un crecimiento del 10% interanual consolidándose en un 1,9% de porción de mercado, esto en un mercado compuesto por 53 jugadores dejaría por encima de la media a la compañía.

## Marco Teórico

El primer paso para la formación de cualquier plan de gestión es el de conocer y apropiarse del objeto de estudio y por ende lo que se va a gestionar. Es por esto que es prudente repasar la definición básica del servicio que Quinquela Asset Management ofrece: la administración de productos de inversión.

El diccionario de cambridge define la inversión como *“el acto de poner dinero, esfuerzo, tiempo, etc. en algo para obtener un beneficio u obtener una ventaja, o el dinero, esfuerzo, tiempo, etc.”*<sup>1</sup> mientras que la RAE lo define de un manera más genérica al calificarla como *“La acción de emplear, gastar, colocar un caudal.”*<sup>2</sup>

Si se utilizan estas definiciones para entender el propósito de los Fondos Comunes de Inversión, que es el instrumento financiero que se usará como vehículo para invertir el capital de nuestros clientes, se puede decir que los usuarios invertirán sus recursos con la expectativa de obtener un beneficio o renta en un determinado plazo; pero, para avanzar es primordial definir primero el instrumento en sí.

## Conceptos Básicos

Un Fondo Común de Inversión se define como un patrimonio indiviso, formado por aportes de un grupo de inversores, humanos o jurídicos, que tienen los mismos objetivos de rentabilidad y riesgo respecto de las inversiones que realizan, o más específicamente como “al patrimonio integrado por: valores mobiliarios con oferta pública, metales preciosos, divisas, derechos y obligaciones derivados de operaciones de futuro y opciones, instrumentos emitidos por entidades financieras autorizadas por el Banco Central de la República Argentina y dinero, pertenecientes a diversas personas a las cuales se les reconocen derechos de copropiedad representados por cuotas partes cartulares o escriturales. Estos fondos no constituyen sociedades y carecen de personería jurídica.”<sup>3</sup> según lo dicta la ley 24.083 en la cual se regula la conformación y el alcance de dichos instrumentos.

---

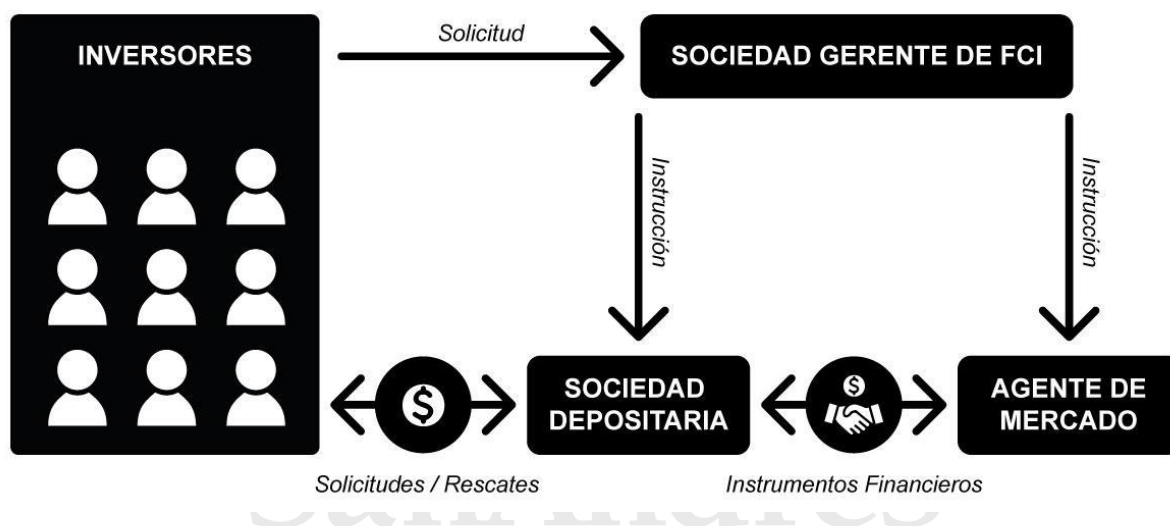
<sup>1</sup> "INVESTMENT | meaning in the Cambridge English Dictionary." Fecha de acceso junio 9, 2019.  
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/investment>.

<sup>2</sup> "«Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario." Fecha de acceso junio 9, 2019.  
<https://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=invertir>.

<sup>3</sup> "Ley 24.083 Fondos Comunes de Inversión - ABAPRA." Fecha de acceso junio 9, 2019.  
<http://www.abapra.com.ar/pdf/ley-24083.pdf>.

La ventaja para los integrantes de los Fondos es que al formar parte de un patrimonio mayor pueden acceder a más y mejores alternativas de inversión que a las que se puede acceder invirtiendo de forma individual. Se puede entender así a los Fondos como un vehículo o facilitador para invertir de manera más fácil en el sistema financiero argentino y así fortalecer el sistema financiero argentino.

Las empresas que se dedican exclusivamente a la administración de los fondos comunes de inversión se denominan Administradoras y se están compuestas de dos figuras: Las *Sociedades Gerentes* y las *Sociedades Depositarias*. Las sociedades gerentes son las responsables de la administración de los fondos, por otro lado las sociedades depositarias, tal como su nombre lo indica son las encargadas de la administración de los depósitos, su custodia y la liquidación de los mismos.



Esquema de flujo de suscripción y rescate.<sup>4</sup>

Las Administradoras se monetizan pudiendo cobrar honorarios de ingreso, administración o egreso de los Fondos a los clientes, también denominados cuotapartistas.

Los Fondos, así como las sociedades gerentes y depositarias, están regulados en Argentina por la *Cámara Nacional de Valores (CNV)*<sup>5</sup> y el *Banco Central de la República Argentina (BCRA)*<sup>6</sup>. Por otro lado las administradoras de Fondos están

<sup>4</sup> "Consultatio Plus." Fecha de acceso junio 9, 2019. <https://www.consultatioplus.com/>.

<sup>5</sup> "LEY 17.811 del 16/07/68 - jus.gob.ar." Fecha de acceso junio 9, 2019. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16539/norma.htm>.

<sup>6</sup> "Ley 24.144 Carta Orgánica del B.C.R.A.." Fecha de acceso junio 9, 2019. <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/BCRA/CartaOrganica2012.pdf>.

agrupadas bajo la *Cámara Argentina de Fondos Comunes de Inversión* (CAFCI). Hoy en día hay registradas 53 administradoras asociadas a la CAFCI las cuales administran en su totalidad a fin del primer trimestre del 2019 poco más de 17 mil millones de dólares.<sup>7</sup>

### **Historia y desarrollo de la industria**

En la República Argentina los Fondos Comunes de Inversión se desarrollan en el año 1961 de manera informal. Por este motivo un año después, en 1962, se sancionan la Ley 15.885 (Ley de Fondos Comunes de Inversión) con el fin de dar un marco legal a la actividad que ya se desarrollaba en la industria.

Esta ley permaneció vigente durante más de un cuarto de siglo, siendo finalmente derogada durante el año 1992 por la Ley 24.083, régimen actual. Esta ley dicta la competencia de la CNV como ente de regulación y fiscalización de la actividad que llevan a cabo los FCI como una de sus principales diferencias, junto con el artículo 1º de la misma (que fuera luego modificado por la Ley 24.441), donde se ampliaron las posibilidades del negocio de los Fondos.

Previo a la ley sólo se podía integrar el patrimonio de los Fondos con valores mobiliarios con oferta pública negociados en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, conocidos como acciones o activos de renta variable (de los cuales se hablará en profundidad más adelante) pero en 1992 se extendió a Fondos de bonos, de plazo fijo, mixtos y también Fondos Cerrados.

Este nuevo contexto normativo, junto con la apertura de los mercados propuesta por el gobierno de turno durante la década del 90 y sumada al regreso del ahorro en la población entre 1990 y 2000 la cantidad de Fondos y administradoras creció más del 230%. Aparecieron con ellos distintas opciones de inversión como la renta fija, la renta mixta y el mercado de dinero dando el pie al desarrollo de la industria actual.

### **Sistema financiero y actores principales**

Como se explicó con anterioridad los Fondos son patrimonios administrados por las sociedades gerentes para ser invertidos en activos físicos, como puede ser un

---

<sup>7</sup> "Patrimonio bajo administración industria de FCI - CAFCI." Fecha de acceso mayo 31, 2019.  
<https://www.cafci.org.ar/>



inmueble, o instrumentos financieros tales como Plazo Fijo, Bonos o Acciones. Los instrumentos financieros son emitidos por dos figuras básicas:

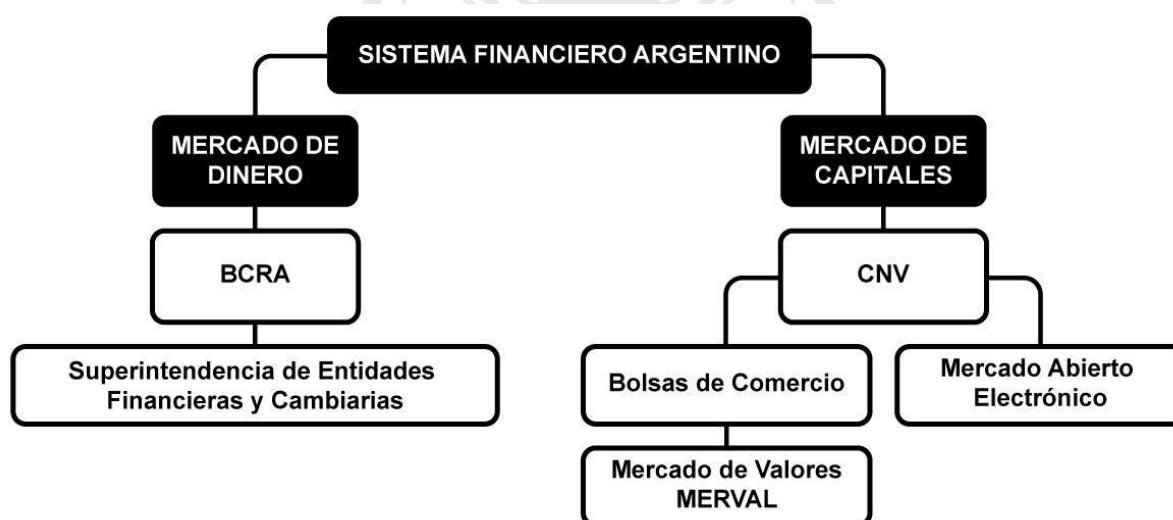
- El estado, sea nacional o provincial.
- Empresas privadas.

Estos instrumentos tienen como fin posibilitar el financiamiento y capitalización de los entes emisores lo que permite el desarrollo y crecimiento del sistema financiero y en consecuencia del país.

El ambiente en el cual se fijan los precios y se transaccionan los instrumentos tanto de primera como de segunda mano, esto quiere decir al momento de su emisión o su recompra en lo que se denomina mercado secundario, son los *mercados financieros*. Los mercados proporcionan ciertas ventajas a las contrapartes:

- Facilitan la transacción de los activos, proporcionando mayor liquidez.
- Reducen los costos asociados a la transacción.

Dependiendo de los activos que transaccione cada mercado dependerá del ente regulador que los controle. En el siguiente gráfico se mostrará una estructura simplificada del sistema financiero con sus mercados y entes reguladores:<sup>8</sup>



Las Administradoras de Fondos dependiendo de los activos que administren en sus carteras operarán en uno u otro mercado. Algunos ejemplos de estos mercados son los siguientes:

- Bolsas de comercio, principalmente la de Buenos Aires.
- Mercados de Valores, el Merval es uno de ellos.

<sup>8</sup> "Manual de Capacitación en Fondos Comunes de Inversión - CAFCI." Fecha de acceso junio 9, 2019. [https://www.cafci.org.ar/Publica/Idoneidad/Manual\\_de\\_Capacitacion.pdf](https://www.cafci.org.ar/Publica/Idoneidad/Manual_de_Capacitacion.pdf).

- Caja de Valores, un ente que agrupa Bolsas y Mercados.
- Mercado Abierto Electrónico (MAE), similar a Caja de Valores.

Más adelante se profundizará los tipos y características de instrumentos financieros que se transaccionan en estos mercados.

### **Variables de inversión**

Antes de profundizar sobre la operatoria de los FCI es prudente determinar los principales factores que segmentan los tipos de inversión:

Rendimiento: En la psicología del inversor una inversión consiste en resignar un consumo o una cierta cantidad de recursos en pos de recibir en un plazo de tiempo una compensación adecuada como recompensa. El rendimiento de una inversión tiene que ser capaz de cumplir esta expectativa para ser considerada satisfactoria. De este razonamiento se desprende el concepto de *Tasa de Interés*. Existen varios tipos de tasas dentro del mercado:

- *Tasa activa*, que es la que los bancos cobran por sus préstamos.
- *Tasa pasiva*, que es la que los bancos pagan por depósitos.
- *Tasa de mercado*, tasa promedio de un activo en un mercado.
- *Tasa nominal y efectiva*, intereses + capitalización de los mismo.
- *Tasa Interna de Retorno (TIR)*, la tasa que iguala a la inversión inicial con el flujo de fondos que se recibirá en el futuro.

Riesgo: El riesgo puede traducirse en este ambiente como la imposibilidad de determinar el comportamiento de una inversión, ya sea por las fluctuaciones en la valoración de la misma como de una posible disminución del capital inicial invertido. En sí invertir "siempre es asumir un riesgo en mayor o menor medida".<sup>9</sup> Alguno de los principales riesgos son;

- Riesgo de imposibilidad de pago.
- Riesgo de depreciación de la moneda de inversión.
- Riesgo inflacionario.
- Riesgo de devaluación, vinculado al riesgo país.
- Riesgo de volatilidad de los activos.

---

<sup>9</sup> "Riesgo de Inversión | ZonaEconómica." Fecha de acceso junio 9, 2019.  
<https://www.zonaeconomica.com/riesgo-de-inversion>.

Horizonte de Inversión: Esto se refiere al periodo de tiempo que el inversor está dispuesto, a priori, de proyectar una inversión.

De estas tres variables principales se podrá perfilar al inversor y se decidirá qué instrumentos y activos financieros se adaptan a sus necesidades y proyectos. El armado de los distintos Fondos Comunes de Inversión y la gestión de cada uno de sus patrimonios responden al juego entre estas tres variables como base en conjunto con otros factores más complejos.

### **Activos financieros**

Las sociedades gerentes administran los patrimonios de los Fondos para hacerlos crecer con el fin de incrementar, por consecuencia, el patrimonio de sus inversores además de poder cobrar más honorarios de administración como se explicará más adelante. Para hacer esta tarea ellos tiene dos maneras de hacerlo:

- Por la entrada de nuevos flujos de dinero, proveniente de nuevos inversores.
- Por el devengamiento de intereses de las inversiones realizadas por el FCI.

Este apartado se centrará en la breve descripción de los principales activos presentes en el sistema financiero en los Fondos invierten sus patrimonios.

Activos de Renta Fija: Esta denominación se aplica para todos los activos en los cuales se encuentra establecido de manera predeterminada el flujo de fondos que se van a percibir en un periodo de tiempo determinado.<sup>10</sup> Esta categoría incluye dos tipos principales de activos, los depósitos a Plazo Fijo y los Bonos:

- Plazo Fijo: Se define como "una colocación de dinero en un banco o ente autorizado a un tasa de interés y por un plazo predeterminado"<sup>11</sup>. Sigue siendo el activo más utilizado junto con la compra de divisas, pese al avance del sistema financiero, por los individuos.<sup>12</sup> Estos activos son considerados de bajo riesgo.
- Bonos: Se define como un Título de deuda de una entidad pública (comúnmente denominados como *Títulos Públicos*) o privada (también llamadas Obligaciones Negociables) que promete devolver los fondos captados

<sup>10</sup> "Activos de Renta Fija | Economía Simple." Fecha de acceso junio 11, 2019.

<https://www.economiasimple.net/activos-de-renta-fija.html>.

<sup>11</sup> "DEPÓSITOS E INVERSIONES A PLAZO Texto ordenado al 17 ... - BCRA." Fecha de acceso junio 11, 2019.

<https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/Textord/t-depinv.pdf>.

<sup>12</sup> "¿En qué invierten los argentinos? - Consejo Profesional de Ciencias ...." Fecha de acceso junio 11, 2019.

<https://www.cpcesfe2.org.ar/index.php/en-que-invierten-los-argentinos/>.

con condiciones claramente definidas. El riesgo en estos instrumentos está explicado, principalmente, por capacidad de pago del emisor en tiempo y forma.

Activos de Renta Variable: Estos activos dependen de algún factor externo para poder garantizar el pago futuro por lo que su rentabilidad no está garantizada.<sup>13</sup> El ejemplo más claro es el de las acciones, las cuales se pueden definir como “cada una de las partes en que se divide el capital de una empresa constituida bajo la forma de Sociedad Anónima”<sup>14</sup>.

Fideicomisos: En Argentina, según lo definido por la ley 24.441, se considera Fideicomiso a un contrato en virtud del cual una o más personas (humana o jurídica) dominada fiduciante transmite bienes, cantidades de dinero o derechos, presentes o futuros, de su propiedad a otra persona llamado fiduciaria para que esta administre o invierta los bienes en beneficio propio o en beneficio de un tercero, llamado beneficiario, y se transmita su propiedad, al cumplimiento de un plazo o condición, al fideicomisario, que puede ser el fiduciante, el beneficiario u otra persona.<sup>15</sup>

Derivados: La característica principal de estos activos es que su rendimiento está atado a otro tipo de activos financieros más tradicionales. Ejemplos de esto son los futuros, cómo la causa judicial del “dólar futuro” la cual fue de público conocimiento durante el 2015<sup>16</sup>, o los activos CER, que siguen el índice de inflación como medida de variación.

## **Fondos Comunes de Inversión: Entes de administración**

Repasando lo dicho en el apartado de *Conceptos Básicos* las administradoras y se están compuestas de dos figuras: Las *Sociedades Gerentes* y las *Sociedades*

---

<sup>13</sup> "Qué es la renta variable - BBVA.es." Fecha de acceso junio 11, 2019.

<https://www.bbva.es/general/finanzas-vistazo/fondos-inversion/que-es-la-renta-variable/index.jsp>.

<sup>14</sup> "Manual de Capacitación en Fondos Comunes de Inversión - Cafci." Fecha de acceso junio 9, 2019.

[https://www.cafci.org.ar/Publica/Idoneidad/Manual\\_de\\_Capacitacion.pdf](https://www.cafci.org.ar/Publica/Idoneidad/Manual_de_Capacitacion.pdf).

<sup>15</sup> "Ley 24441 Sancionada el 22/12/94 - jus.gob.ar - Infoleg." Fecha de acceso junio 11, 2019.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/812/texact.htm>.

<sup>16</sup> "De qué se trata la causa de dólar futuro | Perfil." Fecha de acceso junio 13, 2019.

<https://www.perfil.com/noticias/economia/de-que-se-trata-la-causa-de-dolar-futuro.phtml>.

*Depositarias.* Cada una tiene roles y características determinadas las cuales se explicaran a continuación.

Sociedad Gerente: Las sociedades gerentes son las responsables de la administración de los fondos, para esto deben cumplir una serie de responsabilidades;

- Definir los objetivos, características, plazos de liquidación de las cuotas partes, lo honorarios de administración y los activos que componen los Fondos. Todo esto debe quedar claramente detallado en un documento conocido como *Reglamento de Gestión* el cual es presentado a la CNV al momento de la inscripción del Fondo para su aprobación.
- Administrar el Fondo, llevando cabo la política de inversión definida con el objetivo de satisfacer las necesidades de los cuotapartistas que lo integran.
- Llevar la contabilidad de los Fondos, pudiendo así calcular los valores de las *Cuotaspertes de cada uno de ellos*.
- Informar a los entes reguladores y a los clientes las publicaciones y requerimiento legales que son exigidos legalmente por la CNV u otra autoridad competente.
- Actuar cuando corresponda, como liquidador de Fondos que se necesite disolver o cesar su funcionamiento.
- Controlar el accionar de la Sociedad Depositaria, y viceversa, dentro de su rol de doble control.

Sociedad Depositaria: Es el encargado de ejecutar las instrucciones emitidas por la Sociedad Gerente, siendo sus tareas principales las siguientes:

- Custodia de Valores, activos financieros e Instrumentos de Inversión.
- La percepción de las suscripciones y ejecución del pago de los rescates.
- El control del accionar de la Sociedad Gerente como se dijo previamente.
- Llevar el registro de Cuotaspertes y emitir las constancias que se soliciten.

CNV: La Comisión Nacional de Valores es el ente encargado de regular, entre otras cosas, el accionar de los Fondos y sus administradoras. Para cumplir este rol sus principales tareas son las siguientes:

- Establece y exige la documentación a presentar para el registro de las Sociedades Gerentes, Sociedades Depositarias, Los Fondos Comunes de Inversión y los Profesionales Idóneos habilitados para comercializar los FCI.

- Organismo de control en el accionar tanto de la Sociedad Gerente como de la Sociedad Depositaria.
- Es el encargado de sancionar el mal uso o incumplimiento de las normativas vigentes con multas, penalidades o ceses de actividad, parcial o permanente.

### **Fondos Comunes de Inversión: Operatoria**

En la práctica tanto la Sociedad Depositaria, como la Sociedad Gerente y los llamados “agentes colocadores”, se encargan de comercializar el Fondo.

Cuando un prospecto o cliente desea ingresar a un Fondo, sea una persona jurídica o una persona humana, compra pequeñas fracciones del patrimonio del fondo a un determinado precio. Estas “partes” se las denomina *Cuotapartes* y la acción de adquirirlas se denomina una *Suscripción*. Los precios o valores de las cuotapartes varían a medida que fluctúan los precios de los activos que conforman el Fondo.

Los Fondos pueden emitir distintas *clases de cuotapartes* con diferentes derechos, entre ellos distintos valores de cuotapartes. Esto por lo general se utiliza para segmentar a los clientes que colocan grandes flujos de dinero con los inversores más cauto o con menos capital intensivo de inversión.

El dinero que el cliente aporta al momento de la suscripción es recibido y canalizado por la Sociedad Depositaria. Este dinero pasa a “incrementar el patrimonio” del FCI y se utiliza para realizar las inversiones en los activos que constituyen el objeto del FCI. Las fluctuaciones que estas inversiones reflejan día a día en su cotización o, en el caso de los depósitos a plazo fijo, el devengamiento de intereses, generan cambios en el valor de las cuotapartes.

La Rentabilidad o pérdida que se percibe de invertir en un Fondo corresponde a la diferencia entre el valor de cuotaparte al ingresar al Fondo y el valor al momento del egreso, en este aspecto puntual es similar a la compra-venta de una acción.

Cuando un inversor decide vender de manera parcial o total la cantidad de Cuotapartes que posee, lo que está realizando se denomina un *rescate*. Dependiendo de los activos que contenga el Fondo, y de lo establecido en el reglamento de gestión del mismo, la liquidación del rescate se realizará en 24, 48 o 72 horas hábiles; a este tiempo se le denomina Plazo de Liquidación.

Tanto las suscripciones como los rescates son auditados mediante solicitudes, las cuales son firmadas por las partes de manera física o digital sellando el compromiso.

El desarrollo de la historia y el funcionamiento de la industria que se ha explicado forma en su conjunto el marco de un negocio prolífico que sigue en franco crecimiento desde la década de los '90 siendo uno de los principales actores de desarrollo de la economía del país.

A continuación se examinará con detenimiento el entorno y el mercado bajo la mirada de nuestro objeto de estudio, Quinquela Asset Management.



Universidad de  
**San Andrés**

## Análisis de Empresa

Es de crucial importancia para los fines de este trabajo y la estrategia que posteriormente se desarrollará conocer el trasfondo y camino recorrido por la empresa que hoy se conoce como Quinquela Fondos.

### Inicios: RIG Valores

En agosto del 2007 se produce la compra de la cartera de clientes de RIG Valores Argentina S.A. por parte del Grupo ST S.A., los cuales fundan así BST Asset Management S.A. precursor de Quinquela Fondos. Esto se considera el primer hito y por lo tanto el nacimiento de la empresa.

RIG Valores: Hoy en día RIG se desenvuelve en el mercado financiero argentino como un agente de Bolsa bajo el concepto de una "Banca Privada Moderna". La empresa fue fundada en Argentina en 1997 como consecuencia de la venta del Grupo Roberts al HSBC. Se desarrolló con una cartera propia de productos de inversión colectiva hasta 2007 donde se produce la compraventa antes mencionada. Hoy en día sigue comercializando Fondos Comunes de Inversión pero con la figura de comercializador, ofreciendo Fondos de terceros.<sup>17</sup>

Grupo ST: Es un conglomerado de empresas de capitales locales que vienen en franco crecimiento desde el año 2002. Comenzó su actividad en el año 2003 participando directamente en el sistema financiero con el objetivo de fundar el Banco de Servicios y Transacciones (BST).

Conforme lo prevé su Estatuto, es una sociedad holding que no desarrolla actividad propia, siendo su objeto exclusivamente financiero y de inversión. Desde su conformación el portfolio de empresas se amplió posteriormente en los rubros de seguros generales, vida y retiro, la administración de Fondos, sector agrícola, inmobiliario, automotriz y de energías, tanto tradicionales como renovables.<sup>18</sup>

Con esta transacción BST Asset Management queda conformada por un patrimonio bajo administración de \$315.000.000 dólares estadounidenses distribuidos en dos Fondos Comunes de Inversión, uno de Renta Fija en moneda local y otro de Renta

---

<sup>17</sup> "RIG VALORES S.A.." Fecha de acceso julio 8, 2019. <http://www.rigvalores.com/>.

<sup>18</sup> "Historia | GST - Grupo ST." Fecha de acceso julio 8, 2019. <https://www.grupost.com.ar/quienes-somos/>.



Mixta con moneda dólar. Este movimiento estratégico tuvo tres objetivos principales:

- La inserción del Grupo ST en el mercado inversión colectiva.
- La capacidad de contar con carteras propias de inversión para poder optimizar los movimientos financieros del resto de sus unidades de negocios.
- La adquisición de una cartera de más de 100 clientes de alta renta para solventar los gastos de mantenimiento de la nueva área de negocios.

### **BST Asset Management**

La evolución en la participación de mercado y administración de la empresa se desarrolla entre el 2007 y el 2016 donde se produce el cambio de marca a Quinquela Fondos. Este proceso se puede deconstruir en dos etapas:

- Primero años (2007-2014): Durante los primeros años la Sociedad se gestionó a nivel operativo como una gerencia dentro del organigrama de BST. Con el fin de eficientizar costos se utilizó parte de la nómina de empleados del Banco para solventar las tareas administrativas y se conformó mesa de inversiones de la administradora. Esto fue posible dado que la Sociedad Depositaria no era BST, lo cual hubiese impedido la operatoria por la normativa vigente de la administración de Fondos, sino Banco de Valores S.A.
- Consolidación (2014-2016): Por definición del directorio tanto de la compañía, como de Grupo ST sumado a una coyuntura que acompañaba al sistema financiero se inició un proceso de profesionalización de la compañía con vistas a hacer crecer la cartera de clientes de la misma como rentabilizar aún más el negocio. Este proceso se concretó separando a Bst Asset como una unidad de negocio independiente y con la búsqueda de un CEO para la compañía.

Rápidamente la organización sufrió cambios considerables luego de esta decisión. Se generaron áreas propias como la gerencia de operaciones y una mesa comercial con el fin de expandir la cartera por fuera de las empresas afines al grupo.

El próximo paso fue el de cambiar la Sociedad Depositaria, la cual hasta el momento había sido Banco Valores para formar e inscribir en una Sociedad Depositaria en BST, empresa del holding. Esto fue un proceso estratégico que demoró casi dos años que permitió de manera indirecta al grupo tener la gestión de ambas empresas, manteniendo los estándares de control, independencia y auditoría que establece la Comisión Nacional de Valores y el BCRA.

Los frutos de este proceso se pueden apreciar en los números de la empresa la cual

pasó de administrar menos de 400 millones de dólares en 2008 a administrar 540 millones de dólares para 2016 con una cartera de 12 Fondos (*Anexo 1*) y un headcount de 15 empleados en la Sociedad Gerente, logrando una facturación anual récord.

Para este momento BST Asset se supo ubicar como N°19 de 42 dentro del ranking de Gestoras Argentina por patrimonio bajo administración teniendo un 1,9%<sup>19</sup> de la participación del mercado local en un mercado apalancado principalmente en las administradoras bancarias de primera línea, esto se estudiará con más detenimiento más adelante. La contracara de este proceso fue la alta tasa de concentración de clientes que obtuvo la empresa dado al foco en la fidelización de clientes frente a la búsqueda de estrategias de captación de nuevos clientes y mercados.

### **Quinquela Fondos**

La génesis del objeto de estudio de este trabajo surge como parte del proceso estratégico de cambio del Grupo ST. Durante el 2015 el grupo inició un proceso de consolidación y profesionalización del mismo, lo cual llevó a tomar ciertas medidas estratégicas que cabe destacar:

- Se retiró de los cargos operativos o gerenciales a los miembros fundadores y los accionistas, tanto mayoritarios como minoritarios.
- Se inició un proceso de selección para la figura de CEO de GST, lo que derivó en la incorporación de Isela Costantini<sup>20</sup>, actual Gerente General del Holding.
- Comenzó un proceso de reposicionamiento de las empresas del grupo. Buscando por un lado separar la identidad propia de cada empresa del BST, estandarte del grupo, y por otro lado democratizar la sinergia entre compañías tanto en lo operativo como en lo contable.

Dentro de este último punto BST Asset Management se vio involucrado en el proceso de reposicionamiento de marca. Debido a que uno de los activos que poseía el holding era la licencia para el uso de la firma "Quinquela Martín", pintor argentino de renombre, se limitó la búsqueda del nuevo naming de la compañía.

Debido a que el 2015 fue un año de elecciones presidenciales y la volatilidad de los mercados no acompañaba el proceso que vivía el grupo, el reposicionamiento de marca se dilató hasta 2016. Para ese entonces la coyuntura del país vivía un proceso de crecimiento producto de los primeros meses de la gestión de Mauricio Macri como

---

<sup>19</sup> "Cafci." Fecha de acceso julio 9, 2019. <https://www.cafci.org.ar/>.

<sup>20</sup> "Isela Costantini -LinkedIn." Fecha de acceso julio 9, 2019. <https://www.linkedin.com/in/isela-costantini/>.

presidente de la nación, el cual gozaba del impulso de las expectativas positivas por los inversores tanto locales como internacionales de un cambio de signo político luego de 12 años de gestión del Kirchnerismo en la Argentina.

Durante el 2016 se realizaron los procesos del cambio de razón social tanto para la empresa de BST Asset Management S.G.F.C.I. S.A. a Quinquela Asset Management S.G.F.C.I. S.A. como de los productos de "FST" a "Quinquela". Sumado a esto se realizó un pitch entre agencias de publicidad para instrumentar el relanzamiento de marca, la ganadora fue una reconocida agencia que llevó adelante el proyecto.

A nivel organizacional la compañía gestó una reestructuración como respuesta a las perspectivas de crecimiento esperadas para los próximos años. Se reforzó el área de operaciones, la gerencia comercial incorporó una nueva Gerente con un perfil orientado a compañías de seguros, el segundo sector de clientes con más tenencia del mercado y se conformó la jefatura marketing, lo que hasta el momento era tercerizado a otra de las empresas del Holding. Esta expansión tenía como objetivo de negocio comenzar a explotar segmentos no atendidos hasta el momento como los individuos, el segmento asegurador y la distribución indirecta de los Fondos.

Si bien el proceso de cambio de los estatutos y razón social se vieron finalizados para Mayo del 2016 el lanzamiento comercial de la marca tuvo lugar en el Hotel Faena Art Center<sup>21</sup> el 22 de Septiembre donde se develó el cambio de marca, el nuevo manifiesto de la empresa y parte de los nuevos productos que se lanzaron durante 2017.

### **2016-2018: Crisis Financiera y Reestructuración**

Desde el lanzamiento de marca hasta Junio del 2018 Quinquela tuvo un crecimiento del 57% en su patrimonio bajo administración fortaleciendo su posición en los segmentos en los que hizo foco de gestión aunque perdiendo participación de mercado, de un 1,9% a un 1,4%, frente a la competencia y principalmente frente a los bancos de primera línea debido al fuerte crecimiento en el mercado individuos y Pymes. Pese a esto se habían asentando las bases para penetrar segmentos poco atendidos hasta el momento por Quinquela como las compañías de Seguros, los comercializadores externos y los Individuos.

Este proceso se realizó apalancados en una estrategia de posicionamiento en redes sociales y medios especializados, en la creación de alianzas estratégicas con

---

<sup>21</sup> "Faena Arts Center Buenos Aires - Faena Hotel." Fecha de acceso julio 9, 2019. <http://www.faena.com/faena-art-center>.

comercializadores de Fondos con foco en el interior del país y con procesos de mejora en el área comercial para crecer la participación en los segmentos ya presentes.

En mayo del 2018 la realidad de la compañía, y de la industria en general, fue sacudida cuando se desató una crisis cambiaria<sup>22</sup> que derramó su impacto en el sistema financiero reduciendo en un 30% tanto el patrimonio como la facturación de la industria<sup>23</sup>. Esto tuvo un impacto directo en Quinquela en los meses posteriores, obligando a una compañía concentrada en su cantidad de cliente y con un proceso de expansión comercial a revisar sus estructuras de costos, de producto y de enfoque comercial para poder atacar rápidamente la caída en los flujos administrados y tratar de recuperar participación de mercado frente a la caída de los bancos, golpeados por la disminución abrupta del segmento minorista.

Una de las estructuras más golpeadas durante la reestructuración de la compañía fue el área de Marketing, específicamente en estos puntos:

- La inversión en medios digitales, que ya se mantenía en los valores mínimos de mercado para realizar una estrategia relevante, cesó su actividad en Agosto del 2018 quedando sostenida por contenido orgánico.
- El proyecto para la creación de un nuevo portal de autogestión web, el cual contaría con una capa de servicios web para poder interactuar con plataformas de terceros, se discontinuó por decisión del directorio.
- Los procesos y plataformas para la fidelización de clientes se retrajeron a la mínima expresión posible con foco en sostener la labor comercial.
- El 20% del presupuesto de marketing fue inmovilizado.

Sumado a esto las gerencias de Canales de Distribución y la gerencia Comercial fueron fusionadas en una sola gerencia bajo el ala de un único gerente con el fin de sumar fuerzas y focalizar los esfuerzos en la retención de clientes.

Finalmente, gracias a la sumatoria de estos esfuerzos la compañía terminó cerrando su presupuesto anual cumpliendo los objetivos planteados para el año y con un patrimonio levemente inferior al cierre del 2017 pero una participación de mercado mayor dado que los flujos de rescates fueron inferiores a los del resto de la industria.

---

<sup>22</sup> "Crisis cambiaria en Argentina de 2018 - Wikipedia, la enciclopedia libre." Fecha de acceso julio 13, 2019. [https://es.wikipedia.org/wiki/Crisis\\_cambiaria\\_en\\_Argentina\\_de\\_2018](https://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_cambiaria_en_Argentina_de_2018).

<sup>23</sup> "Camara Argentina de Fondos de Inversión - Informes Estadísticos - Cafci." Fecha de acceso julio 13, 2019. <https://www.cafci.org.ar/informacionEstadistica.html>.

## Actualidad

El primero de Diciembre del 2018 marcó el final del proceso de reestructuración interna, con una estabilización de la coyuntura macroeconómica en proceso y con un organigrama en Quinquela más afianzado. Algunas muestras de esto son las siguientes:

- Las oficinas de Quinquela fueron mudadas al edificio en el cual se encuentra el resto del Holding Financiero al que pertenecen, librándose del alquiler de las antiguas oficinas el cual se había convertido en el gasto fijo más grande de la compañía.
- La empresa encontró un punto de equilibrio con un headcount de 16 empleados, sumado a un directorio.
- El proyecto inicial de experiencia digital fue reestructurado priorizando el rediseño del portal de autogestión.

Como consecuencia de estos cambios se puede apreciar tanto en el organigrama como en el resultado del ejercicio 2018 (*Anexos 3 y 4*) un fortalecimiento de los números con un cierre positivo respecto al diciembre anterior.

Como conclusión Quinquela Fondos es producto de una sumatoria de ciclos de intenso cambio en períodos cortos de tiempo. Ubicada hoy en día dentro de la primera mitad de compañías más grandes del sector a nivel local, disputando el puesto junto a bancos de mediano tamaño. Con una estructura, tanto de personal como de gastos, menor al promedio de la industria. El foco sigue centrado en el segmento corporativo e institucional con vistas a continuar la explotación dentro del mercado de distribución indirecta con los Agentes de Colocación y Distribución Indirecta (*ACDIs*). Con un EBITDA que cerró el 2018 con un saldo de \$ 42,5 millones de pesos y un primer cuatrimestre del 2019 en \$ 14,5 millones de pesos aproximadamente.

## Análisis del entorno

Para poder analizar el entorno macro de la industria se utilizará el análisis PESTEL en el cual se consideran los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden tener impacto en el funcionamiento de la misma. El mismo se realizó en base al segundo trimestre del 2019.

### Factores políticos

Bajo este grupo de factores cabe destacar que Argentina se caracteriza, entre otros aspectos, por ser un país con ciclos políticos radicalmente distintos con cambios marcados en las formas y tipos de administración. Esto tiene un impacto directo en el accionar de las industrias que se nutren del sistema financiero tanto por parte de la oferta como de la demanda.

Para ejemplificar este punto se puede destacar que hasta el año 1992 la Ley de Fondos Comunes de Inversión sólo permitía integrar los patrimonios por valores mobiliarios con oferta pública negociados en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires<sup>24</sup> limitando casi en su totalidad el accionar dentro de la industria. Un caso más reciente puede ser el del vulgarmente llamado "cepo" el cual impedía la libre compra de dólares en el mercado oficial durante el período 2011-2015. Si bien esto fue un factor que benefició el mercado de los Fondos al limitar uno de los métodos de inversión más utilizados forzando a individuos y empresas a invertir en el mercado local, generó un desequilibrio cambiario encubriendo el *spread*<sup>25</sup> entre el valor real de la divisa y el precio fijado por el Banco Central.

Otro aspecto a tener en cuenta es la incidencia de la actividad política en la valuación de los activos financieros y divisas, y por consiguiente, en la industria financiera. Un ejemplo claro y palpable de este concepto son las fluctuaciones del Riesgo País<sup>26</sup> y la cotización del dólar en los periodos electorales en Argentina o ante la aparición de una causa judicial por algún tipo de corrupción.

---

<sup>24</sup> "Ley 15885 - InfoLeg - Información Legislativa." Fecha de acceso junio 14, 2019.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do;jsessionid=07A955008AA6F7579526B214EE5D6AD4?id=299063>.

<sup>25</sup> "¿Qué es spread? | Significado de Spread | Definición de Spread."

<https://www.economiasimple.net/glosario/spread>. Fecha de acceso 15 jun.. 2019.

<sup>26</sup> "Entendiendo el Riesgo País." <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00769.pdf>. Fecha de acceso 15 jun.. 2019.

El conjunto de estos factores pueden manifestarse si hay un cambio de signo político en las elecciones de este año lo que impulse una batería de cambios durante la gestión 2020-2024.

### **Factores Económicos**

En lo que respecta a la situación macroeconómica, según fuentes oficiales, se estima que el 2019 presentará una caída del PBI de 0,5% lo que presenta un panorama más favorable que el 2018 y con vistas a un crecimiento sostenido.

En contraposición a esto se debe tener en cuenta el programa de pago de la deuda contraída con el Fondo Monetario Internacional, el cual a los ritmos que se desarrolla la actividad económica del país y los pagos de deuda local hace inviable de los pagos pactados con el FMI a partir del 2020, obligando a quien se desenvuelva como presidente en ese momento a tener que renegociar las condiciones de la deuda.

La inflación, la cual representa otro de los factores clave a tener en cuenta, presenta una desaceleración frente al año pasado aunque a un ritmo menor del esperado por los pronósticos oficiales. Como comunicaron algunas consultoras independientes se estima que el año puede presentar una inflación anual superior al 30%.

Respecto al tipo de cambio el BCRA sigue buscando sostener los valores actuales con vistas a que el precio de dólar no perfore ninguno de los límites de la banda de flotación libre que ronda al principio del tercer trimestre del 2019 los \$ 39,75 y \$ 51,44, lo que permitiría volver a generar apetito en los activos locales. A pesar de esto la demanda de compra de dólares sigue en alza tanto por en el mercado mayorista como en el minorista.<sup>27</sup>

De cara a la región y al mundo la Argentina sigue construyendo relaciones con vistas a reactivar mercados que habían cesado de importar productos argentinos y buscando abrir nuevos mercados. La adjudicación de la categoría de "país emergente" hizo posible el acceso a mejores condiciones para el comercio exterior.

### **Factores Sociales**

De cara al objetivo de este trabajo que será desarrollar un plan de marketing de una empresa financiera para el segmento individuos es vital entender el nivel formalidad laboral, el acceso al sistema financiero y el nivel de bancarización del país:

---

<sup>27</sup> "Informes Semanales | Quinquela Asset Management." <http://www.quinquelafondos.com.ar>. Mayo 2019.

Mientras en el mundo dos de cada tres personas están bancarizadas, en nuestro país el 52% está excluido. El promedio es más alto entre las personas con ingresos cercanos a la línea de pobreza (57%) y más aún en jóvenes de 18 a 29 años (60%). En Chile, Brasil, Uruguay y Bolivia la cantidad de bancarizados va en alza desde 2014 llegando a niveles por encima del 86% en Chile por ejemplo.<sup>28</sup> En Argentina por el contrario más de la mitad de la población ni siquiera tiene acceso a una caja de ahorro.<sup>29</sup>

Este problema tiene varias causas pero la principal sigue siendo el porcentaje de informalidad laboral que afecta al país. Si tomamos el índice medido con datos emitidos desde el propio mercado laboral, la cifra de informalidad se eleva al 27,7% (Autónomos, monotributistas y personal doméstico declarado es tomado como formal). Si este mismo índice se mide por IVA corregido la suma escala al 37,1%.<sup>30</sup>

A pesar de estos factores el nivel de acceso al sistema financiero se está acortando gracias a la irrupción de las *Fintech*<sup>31</sup> (industria financiera que aplica nuevas tecnologías a actividades financieras y de inversión), las cuales hacen de medium entre los excluidos y el sistema. Un ejemplo en nuestro país es Mercado Pago. El cual permite con mínimos datos tener una cuenta donde depositar las ventas realizadas por Mercado Libre o a través de la misma aplicación de Mercado Pago. Durante este año lanzaron una nueva funcionalidad la cual permite invertir el dinero de la cuenta en los Fondos Comunes de Inversión del Banco Industrial, gracias a una alianza entre ambos.

### Factores Tecnológicos

No es una tendencia nueva en el mundo, pero, en Argentina, el fenómeno de la digitalización de los servicios financieros comenzó a tomar fuerza, desde el impulso que le dio el BCRA en el 2017 con la aprobación de los primeros dos bancos digitales. A pesar de esto son pocos los casos dentro de la industria los cuales han sostenido la inversión en busca de ponerse a tono con otras industrias como las llamadas “.com”. Puntualizando en la industria de Fondos Comunes de Inversión la inversión sigue

---

<sup>28</sup> "Chile se bancariza y escala posiciones a nivel internacional ...." Fecha de acceso junio 17, 2019.

<https://www.eleconomistaamerica.cl...>

<sup>29</sup> "El 52% de los argentinos no tiene cuenta bancaria - - Bank Magazine." Marzo, 2019.

<https://www.bankmagazine.com.ar/el-52-de-los-argentinos-no-tiene-cuenta-bancaria/>.

<sup>30</sup> "ALPHA Estudio de Economía." Junio, 2019. <https://www.estudioalpha.com.ar/>.

<sup>31</sup> "Tecnología financiera - Wikipedia, la enciclopedia libre." Fecha de acceso enero 28, 2020.

[https://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADa\\_financiera](https://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADa_financiera).



siendo mínima, por fuera de los bancos de primera línea y algunos agentes de bolsa de gran tamaño que ofrecen FCI's entre sus alternativas de inversión.

La disrupción generada por las nuevas fintech y el aviso de los bancos digitales de grupos financieros como es el caso de Santander despertó una alarma para las Administradoras para que recorten la distancia con sus nuevos competidores.

La actualización de los servicios públicos es otro de los factores que está comenzando a generar nuevas posibilidades para el sistema financiero, un ejemplo de esto puede ser la disponibilización de las bases de datos de AFIP y RENAPER a través de una capa de servicios API.<sup>32</sup>

### **Factores Ecológicos**

Este tipo de factores no afectan de manera considerable al accionar de la industria.

### **Factores Legales**

Un factor fundamental en el accionar de la industria de los Fondos Comunes de Inversión es el marco legal que regula el mercado financiero. Si bien durante el mandato de Mauricio Macri el sistema legal se fue aggiornando y tomando una postura que beneficie el libre comercio y desarrollo del Mercado de capitales un cambio de signo político, como se explicó en el punto anterior, puede traccionar una serie de reformas que limite el funcionamiento de la actividad.

Un ejemplo de esto es la aprobación de la Ley de Financiamiento Productivo<sup>33</sup> que introduce significativas reformas a la Ley de Mercado de Capitales N° 26.831, la cual tiene como fin lograr un encuadre normativo financiero moderno, que contribuya al desarrollo del mercado y la economía del país.

Se puede concluir entonces que el entorno del mercado financiero es un mercado extremadamente variable pero al mismo tiempo necesario para el funcionamiento y desarrollo del país, por lo que no presenta posibilidad alguna de desaparecer. En los últimos dos años se ha visto una evolución del mismo por cambios legales, políticos y tecnológicos, todos ellos traccionados en gran medida por la llegada de nuevos actores que movilizan estos cambios en conjunto con las nuevas necesidades de los

---

<sup>32</sup> "¿Qué es una API y para qué sirve? - ABC.es." Fecha de acceso junio 17, 2019.

<https://www.abc.es/tecnologia/consultorio/20150216/abci--201502132105.html>.

<sup>33</sup> "Ley N° 27.440 - InfoLeg - Información Legislativa." Fecha de acceso junio 17, 2019.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=310084>.

consumidores y la sociedad en general.

El desafío se encuentra en la posibilidad de ampliar el mercado y volverlo más inclusivo, con vistas no solo a hacerlo más rentable aún sino de contribuir con el desarrollo social de las clases sociales que oscilan la base de la pirámide.

### Revisión de entorno

Con el fin de mostrar el dinamismo presente en el país y el mercado en el cual se desenvuelve Quinquela Asset Management se hará un pequeño racconto de lo transcurrido durante el 2019 mientras se realizaba el presente trabajo.

El momento de corte del presente TFI fue el primer trimestre 2019, aún bajo la administración de Mauricio Macri, previo al cierre de listas de candidatos para lo que serían las elecciones presidenciales celebradas en octubre del mismo año<sup>34</sup>.

En este momento la industria de Fondos perdía protagonismo<sup>35</sup> en el sector corporativo frente al alza en los rendimientos de las cuentas remuneradas de los bancos marcando dos de los meses más bajos de un industria centralizada.

Pese a esto la industria tuvo un fuerte repunte a partir del mes de Mayo, entre otros temas por el lanzamiento de los Fondos normativos de "inciso M" obligando a las aseguradoras a invertir parte de su cartera en una nueva clase de Fondos normativos de infraestructura<sup>36</sup>, en lo que parecía comenzar a despejar el panorama para un industria que ya había sufrido una crisis considerable durante el 2018<sup>37</sup>, pero la ilusión se desplomó cuando el 29 de Agosto el gobierno comunicó la reprogramación del calendario de pago de los títulos de deuda nacional de corto plazo (Letes, Lecap, Lecer, Lelink), en lo que se llamó posteriormente "el reperfilamiento"<sup>38</sup>. El decreto informó que los pagos se reprogramaron para las personas jurídicas, no así para las personas humanas quienes podían disponer de los activos al vencimiento natural de

---

<sup>34</sup> "Elecciones presidenciales de Argentina de 2019 - Wikipedia ...." Fecha de acceso febrero 19, 2020.  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Elecciones\\_presidenciales\\_de\\_Argentina\\_de\\_2019](https://es.wikipedia.org/wiki/Elecciones_presidenciales_de_Argentina_de_2019).

<sup>35</sup> "Crece el interés por fondos comunes de inversión no atados ...." Fecha de acceso febrero 19, 2020.  
<https://www.cronista.com/finanzasmercados/Crece-el-interes-por-fondos-comunes-de-inversion-no-atados-al-riesgo-argentino-20190423-0006.html>.

<sup>36</sup> "Aseguradoras tendrán que invertir 10% de su cartera en ...." Fecha de acceso febrero 19, 2020.  
<https://www.cronista.com/finanzasmercados/Aseguradoras-tendran-que-invertir-10-de-su-cartera-en-proyectos-de-vivienda-20190529-0067.html>.

<sup>37</sup> "Crisis y cambios en los fondos: cómo es el nuevo perfil de los ...." Fecha de acceso febrero 19, 2020.  
<https://www.cronista.com/finanzasmercados/Crisis-y-cambios-en-los-fondos-como-es-el-nuevo-perfil-de-los-inversores-20190118-0006.html>.

<sup>38</sup> "Reperfilamiento de la deuda: Macri firmó el decreto ...." Fecha de acceso febrero 19, 2020.  
<https://www.cronista.com/economiapolitica/Reperfilamiento-de-la-deuda-Macri-firmo-el-decreto-posponiendo-los-pagos-de-bonos-20190829-0001.html>.

los títulos. Esto generó un caos a nivel tanto operativo para las compañías del sector financiero como social por la incertidumbre generada por esta medida. Esto provocó un concentración de productos y caída de patrimonios dentro de la industria considerable<sup>39</sup>.

Superado el reperfilamiento y con un nuevo gobierno asumido la industria se encuentra expectante frente a la posible reestructuración de la deuda y del cronograma de vencimientos para el 2020, el cual tuvo sus últimos dos capítulos días atrás cuando el nuevo gobernador de la provincia de buenos aires, el ex ministro de economía Axel Kicillof, por poco se ve forzado a declarar en default la provincia frente a una trunca negociación con los tenedores del Bono BP21<sup>40</sup>. Por otro lado el flamante ministro de economía Martín Guzmán tuvo que decretar “desierta” la licitación para el canje de la deuda frente al inminente vencimiento del bono AF20<sup>41</sup>.



---

<sup>39</sup> "Por el reperfilamiento, la industria de fondos se concentra y ...." Fecha de acceso febrero 19, 2020.  
<https://www.cronista.com/finanzasmercados/Por-el-reperfilamiento-la-industria-de-fondos-se-concentra-y-acota-productos-20190930-0005.html>.

<sup>40</sup> "Sin acuerdo con bonistas, Kicillof paga deuda por u\$s250 M y ...." Fecha de acceso febrero 19, 2020.  
<https://www.ambito.com/ambito-nacional/provincia/sin-acuerdo-bonistas-kicillof-paga-deuda-us250-m-y-esquiva-el-default-n5081014>.

<sup>41</sup> "Fracasó la colocación de Bonos del Tesoro para pagar el AF20." Fecha de acceso febrero 19, 2020.  
<https://www.baenegocios.com/economia/Fracaso-la-colocacion-de-Bonos-del-Tesoro-para-pagar-el-AF20-20200210-0076.html>.

## Análisis de mercado

Como se ha empezado a bocetar en el marco teórico el mercado de los Fondos Comunes de Inversión se desprende y es simbiótico con el resto del sistema y mercado financiero como panorama macro. El objetivo de esta sección será dar luz al tamaño, comportamiento y oscilaciones del mismo en la actualidad.

### Dimensiones

Viendo el desempeño del sector en los últimos años la industria de FCI tuvo un muy buen pasar durante el período 2016-2017 y un retroceso muy importante en 2018-2019. Llegó a administrar 35 billones de dólares a principios del 2018, récords históricos a nivel país, y volvió al orden de los 10 billones (3% del PBI) cerrando ese mismo año, valores de 2014.

Dado que el mercado fluctúa de esta manera, día a día, se tomará para esta sección como parámetro el desempeño de la industria al 30 de abril del 2019. Para ese entonces la industria registró un patrimonio bajo administración de U\$D 16.667MM distribuido en 53 Sociedades Gerentes<sup>42</sup> (Anexo 5):

- 16 Sociedades con respaldo de una sociedad bancaria, denominadas bancarias, que suman un patrimonio de U\$D \$10,517MM bajo administración, un 68% del mercado,
- y 37 administradoras independientes que gestionan los restantes U\$D \$6,153MM con un 32% de participación dentro del mercado.

En Argentina la cantidad de inversores cerró el 2018 con 384,619<sup>43</sup>, si bien la distribución entre personas humanas y jurídicas aún no está disponible se puede estimar que el capital aportado por los individuos está por debajo del 5%. Aún suponiendo que todos los ahorristas sean personas humanas sólo supondría el 0,8% de la población Argentina en el 2018.<sup>44</sup>

En cuanto a la distribución por producto en Argentina si bien en sus comienzos los Fondos más utilizados, y los únicos existentes, era los FCI de renta variable (Fondos de acciones principalmente) hoy en día los Fondos más utilizados son los de renta fija,

<sup>42</sup> "Fondos Comunes de Inversión - CNV." Fecha de acceso julio 30, 2019.

<https://www.cnv.gov.ar/SitioWeb/FondosComunesInversion>.

<sup>43</sup> "Estadísticas por País - Tipo - fiafin." Fecha de acceso julio 31, 2019.

<http://www.fiafin.org/estadistica/showPaisTipo>.

<sup>44</sup> "Instituto Nacional de Estadística y Censos de la ... - INDEC." Fecha de acceso julio 31, 2019.

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>.

obteniendo cerca del 88% del mercado. Seguido vienen los Fondos de Renta Mixta con el 5% del mercado, dejando un 4% para los Fondos Normativos de uso exclusivo para inversores institucionales y finalmente un 3% para los Fondos de renta variable.

Tipo de FCI	AUM (en \$MM)	% de mercado
Pyme	\$27,456	4%
Rta Variable	\$25,465	3%
Rta Mixta	\$38,121	5%
Rta Fija	\$284,941	39%
T+1	\$179,081	24%
MM	\$183,247	25%
<b>Total</b>	<b>\$738,311</b>	<b>100%</b>
<b>Total USD</b>	<b>\$16,666</b>	

### Proyecciones de crecimiento

La facturación proyectada para el fin del 2019 es de \$120.982 millones de pesos, lo que estima un crecimiento del 18,3% sobre la facturación del 2018. Viéndolo desde una perspectiva mayor el mercado representa cerca del 3% del PBI Argentino.<sup>45</sup>

Comparado con los comparables de la región (Anexo 6) el mercado argentino de fondos comunes de inversión tiene un potencial de crecimiento amplio. Por ejemplo en Brasil la industria de FCI alcanza al 40% del PBI con un patrimonio bajo administración de U\$D 1,216,234 MM y en Chile, el 17% con U\$D 57,664 MM.<sup>46</sup>

Esta diferencia entre Argentina y el resto de la región tiene varias posibles causas aunque no hay una certidumbre al respecto. A nivel micro una de las posibles causas es el alto porcentaje de economía informal explicado en el capítulo anterior. Otro motivo es la pérdida de credibilidad del público inversor, empresas en menor medida que los individuos, en el sistema financiero argentino<sup>47</sup>. Estos factores son fogueados por la situación macroeconómica del país: las bajas expectativas de crecimiento del producto interno, las continuas crisis financieras que afectaron al país en las últimas décadas, en especial el periodo 2001-2002 que castigó principalmente a los pequeños y medianos ahorristas, la polarización política en el país y la alta injerencia de los sindicatos y dirigentes sociales que hace que el apetito de inversores extranjeros, uno

<sup>45</sup> "1816 | Economía y Estrategia." Fecha de acceso septiembre 22, 2019. <https://1816.com.ar/>.

<sup>46</sup> "Estadísticas por País - Tipo - fiafin." Fecha de acceso julio 31, 2019.

<http://www.fiafin.org/estadistica/showPaisTipo>.

<sup>47</sup> "Calvo: "El problema central es la falta de credibilidad del ..." Fecha de acceso septiembre 14, 2019.

<https://www.cronista.com/economiapolitica/Calvo-El-problema-central-es-la-falta-de-credibilidad-del-Gobierno-cualquiera-sea-el-que-surja-20190626-0001.html>.

de los principales motores de la economía en países en desarrollo y emergentes, decaiga.

En este contexto el mercado de FCI es uno de los facilitadores para el crecimiento del sistema financiero; para eso hace falta un intensivo sistema de culturización financiera, uno de los mayores desafíos del sector.

### **Dinámicas de consumo**

Como se explicó en el apartado anterior el mercado y la demanda por los tipos de productos fluctúa considerablemente y está fuertemente atado a las regulaciones y políticas económicas tomadas por el poder ejecutivo y el BCRA de turno. Es por eso que se analizarán distintos escenarios pasados para mostrar tendencias generales de consumo en la industria para no discriminar por el tipo de persona e inversor.

Mercado abierto, con baja incertidumbre política: Revisando el último periodo en el cual se vivió esta situación, 2016-2017, fue un momento prolífico para los fondos de renta fija en moneda nacional, nutridos principalmente de letras del BCRA y bonos argentinos. Durante ese periodo se vivió un aumento del llamado *carry trade*<sup>48</sup>, como driver de inversión. A pesar de esto la demanda por productos colectivos de inversión estaba altamente diversificada. Este panorama era atractivo para el desembarco de competidores extranjeros.

Mercado abierto, con alta incertidumbre política: Frente a este escenario, vivenciado durante las crisis vividas durante el 2000 y 2018 la tendencia general del mercado fue hacia una dolarización compulsiva y preservación del capital por fuera de sistema financiero local. Ya sea sacando el capital fuera del país o depositándolo fuera de los bancos. Durante este proceso los grandes clientes corporativos e institucionales de la industria suelen elegir otro tipo de activos para transitar los procesos económicos.

Mercado restringido, con baja o alta incertidumbre política: En estos escenarios, vividos por última vez en el país durante el período 2011-2015, hacen que la industria de Fondos sean un producto llamativo dada la imposibilidad de girar divisas al exterior

---

<sup>48</sup> "Cómo funciona el carry trade | El Cronista." Fecha de acceso septiembre 25, 2019. <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Como-funciona-el-carry-trade-20170724-0026.html>.

ni comprar libremente otro tipo de activos o monedas duras. Durante este proceso los fondos en pesos de mayor liquidez y menos horizonte de inversión son los protagonistas, garantizando una tasa estable similar o levemente superior a la tasa de plazo fijo mayorista pero con una liquidez inmediata para disponibilizar del capital.

Como conclusión se puede entender que la industria necesita de una estabilidad macroeconómica para su crecimiento, ya sea por la naturaleza propia del mercado o por las restricciones impuestas al sistema financiero.

### **Tendencias y nuevas necesidades**

Al igual que la mayoría de los mercados e industrias más tradicionales la penetración en los nuevos canales de distribución y la digitalización de los modelos de negocios fueron ajenos a la industria de Fondos hasta hace un par de años. Una de las principales trabas era la cantidad de restricciones normativas que había para abrir y gestionar una cuenta en una Administradora. Esto se revirtió con la aprobación de la Resolución 21/2018<sup>49</sup> la cual permite la creación de cuentas comitentes de manera remota, sin la necesidad de una firma presencial en la institución.

Siguiendo esta línea los primeros desarrollos provinieron de las Sociedades Gerentes denominadas bancarias, que al actualizar sus *Home Bankings* arrastraron la operatoria de Fondos y la creación de cuentas comitentes digitales con ellos. En el 2018 la penetración de las compañías de inversión dentro del ecosistema fintech de Argentina alcanzó un 11% del sector<sup>50</sup>.

Impulsados por esta modernización de los procesos de apertura, el vertiginoso crecimiento de la industria, la llegada de nuevos competidores no tradicionales y la nueva demanda proveniente de generaciones próximas a las nativas digitales las grandes administradoras, financiadas por los bancos de primera línea, comenzaron a desarrollar procesos de innovación y transformación digital. Cómo todo proceso de modernización aún resta mucho trabajo por aggiornar la industria y todavía a escasos y pobres procesos que obtengan un impacto real sobre el bottom line del negocio. Es por esto que la industria tiene la necesidad de incorporar know how de otras industrias

---

<sup>49</sup> "Nueva normativa UIF que rige al Mercado de Capitales para ...." Fecha de acceso septiembre 25, 2019. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/nueva-normativa-uif-que-rige-al-mercado-de-capitales-para-mitigar-los-riesgos-de-lavado-de>.

<sup>50</sup> "Informe fintech Argentino 2018 - Camara Argentina Fintech." Fecha de acceso septiembre 25, 2019. <http://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2019/06/Informe-Ecosistema-Fintech-Argentino.pdf>.

con una experiencia mayor en los ecosistemas digitales y las transformaciones de procesos.

Otra tendencia que se viene arrastrando en los últimos 5 años es la proliferación de canales indirectos de distribución de productos de inversión, como pueden ser Sociedades de Bolsa, Bancos que no tengan suficientes recursos para poder montar su propia gestora, Referenciadores y las dos nuevas figuras decretadas desde junio del 2018: Agentes de Colocación y Distribución Indirecta (ACDI) y Agentes de Liquidación y Compensación (ALyC)<sup>51</sup> que facilitan la operatoria de distribución de Fondos.

Como conclusión se puede decir que el Mercado de Fondos Comunes de Inversión es altamente volátil y dependiente del contexto macroeconómico y político del país. Con un alto potencial de crecimiento comparado con sus comparables regionales pero con duras trabas normativas, sociales y culturales que hace desafiantes perforar los márgenes históricos del país.



---

<sup>51</sup> "FCI abiertos: Ampliación de canales de distribución y ...." Fecha de acceso septiembre 25, 2019. <https://www.marval.com/publicacion/fci-abiertos-ampliacion-de-canales-de-distribucion-y-colocacion-de-cuotapartes-13211>.



## **Análisis de competencia**

Para profundizar sobre el análisis del entorno de Quinquela Fondos y entender el potencial de rentabilidad subyacente del sector a largo plazo se trabajará sobre el modelo propuesto por Michael Porter<sup>52</sup> de las cinco fuerzas de la competencia.

Para graficar de forma sencilla y visible la preponderancia de cada una de las fuerzas se utilizará una puntuación del uno (1) al cinco (5) para cada una.

### **La amenaza de nuevos participantes | 2 puntos**

Las barreras de entrada al negocio de los Fondos Comunes de Inversión radican principalmente en los beneficios de escala tanto por la oferta como por la demanda, la trayectoria de los competidores establecido producto de una construcción de confianza y conexiones en el largo plazo y finalmente por los limitantes establecidos a nivel normativo/gubernamental para poder conformar una Sociedad Gerente.

Beneficios de escala - oferta: Un componente crucial para la salud del negocio de los Fondos es el Patrimonio Bajo Administración (AUM) que poseen las administradoras y cada uno de los Fondos, entendiéndose como productos separados, en lo individual. A mayor patrimonio para administrar mejores tasas se van a poder conseguir con las contrapartes, aumentando el rendimiento de los Fondos haciéndolos más atractivos frente a sus competidores directos e indirectos. Por otro lado se van a poder licuar los costos fijos de mantenimiento de los productos y la estructura de la compañía.

Beneficios de escala - demanda: Este es quizás el factor de mayor impacto en la psicología del comprador / consumidor de la industria de Fondos, y tiene su raíz en la desconfianza al sistema financiero explicada antes. Las administradoras de fondo venden al fin de cuentas confianza y transparencia y para los clientes, en especial las personas humanas, ver que otros han confiado su patrimonio en la empresa genera un efecto de red de confianza que es más decisivo en muchos casos que el rendimiento en sí.

Requisitos de capital: Los puntos anteriores son claves debido a que el patrimonio

---

<sup>52</sup> Michael Eugene Porter, *The structure within industries and companies' performance*, 1979, 214-227.

mínimo para empezar a operar y poder competir como compañía es cada vez mayor a medida que los patrimonios de los actores del mercado aumenten. Los requisitos mínimos de inversión inicial para ser competitivos en el mercado hace que pocos grupos económicos de capitales locales puedan entrar en juego.

Políticas gubernamentales restrictivas: Con relación a este punto se ha observado en el pasado varias restricciones por parte de la Comisión Nacional de Valores con respecto a las creaciones de sociedades gerentes. Actualmente hay principalmente restricciones de patrimonio mínimo y su composición habiendo limitantes para la conformación del mismo, específicamente esto está regulado por medio de las resoluciones N°622/13, N°792/19 y las leyes N° 27.440, N°24.083 y N°25.827.<sup>53</sup>

### **El poder de los proveedores | 4 puntos**

El poder de los proveedores en esta industria tiene una fuerte relevancia. Tanto los proveedores privados: empresas emitiendo deuda o bancos ofreciendo tasas remuneradas o plazos fijos, como proveedores públicos: gobierno, provincias o bancos públicos ofreciendo deuda soberana, letras del BCRA o algún otro tipo de activo están supeditados a las normativas y resoluciones que estén vigentes al momento y el precio que el mercado tienda a marcar por dicho activo. Como contraparte a este punto se dice que mientras haya dinero alguien lo va a tener que administrar, por lo que siempre va habrá un sustituto frente a la presión de un proveedor o activo puntual.

Concentración de proveedores: Si bien la concentración de los activos privados es relativamente baja, dado que cualquier S.A. puede emitir papeles en el sector público las manos son mucho menores. La concentración es casi absoluta salvo por la diversificación de deuda provincial y los activos de deuda extranjera que se puedan adquirir, con las limitaciones que el sistema plantea para ese tipo de activos.

Diferenciación de productos: Cierta tipo de activos, como por ejemplo los que siguen el índice del Coeficiente de Estabilización de Referencia (CER o índice de inflación),

---

<sup>53</sup> "Fondos Comunes de Inversión - CNV." Fecha de acceso octubre 13, 2019.

<https://www.cnv.gov.ar/SitioWeb/Prensa/Post/1323/1323ampliacion-del-objeto-de-las-sociedades-gerente-de-fondos-comunes-de-inversion-y-actualizacion-de-sus-requisitos-patrimoniales>.

actualmente no abundan en el mercado y su cotización no es buena. Esto hizo que varios Fondos Comunes de Inversión para protección frente a la inflación que habían sacado las Sociedades Gerentes tengan que ser desarticulados y sacados de circulación. Entre más específicos es el activo generalmente menos circulación tiene.

Falta de sucedáneos: El poder del sector público en este punto es considerable por la falta de un proveedor de similares características.

Integración vertical: Si bien por medio de sociedades de bolsa o bancos los usuarios finales pueden comprar varios de los activos ofrecidos en el mercado las tasas y el riesgo son muy distinto a hacerlo por medio de un Sociedad gerente donde lo que se adquiere es un portafolio diversificado, con activos a mejores tasas y administrador por profesionales frente a oscilaciones en el rendimiento de los mismos.

Dependencia del sector: Vinculado con el punto anterior los proveedores tienen la tranquilidad que todos los activos que el mercado de Fondos utiliza para nutrir sus productos otro tipo de clientes los precisan de igual manera, con lo que los proveedores no dependen de la industria para subsistir.

### **El poder de los clientes | 3 puntos**

De manera similar a los proveedores los clientes tienen una influencia considerable sobre el mercado. Esto está marcado principalmente por los bajos costos para cambiar de proveedor y por la baja diferenciación en la oferta de productos dentro de la industria.

Volúmenes de transacción: Este factor de poder es más común de encontrar en los grandes clientes Pymes, corporativos e institucionales debido a que la pérdida de uno puede implicar una baja sustancial en el patrimonio bajo administración de uno o más productos y en consecuencia una pérdida de cuota de mercado o volumen para poder negociar mejores tasas frente a las contrapartes. Cómo el foco de este plan estará en el segmento de individuos y en la figura de proveedores de distribución indirecta este no será un factor decisivo pero sí una amenaza para el modelo de negocio de la compañía y el resto de sus unidades.

Diferenciación de productos: Quizás uno de los factores más decisivos de cara a los clientes. Los productos en sí son poco diferenciados entre los distintos actores del mercado. Esto se explica porque los activos que componen los productos son los mismos para todas las compañías, sumado a esto la composición de los Fondos se deben de publicar semanalmente por normativa de la CNV por lo que es una información que está disponible en el mercado. Si bien existe la innovación dentro de la industria los casos no abundan y los productos que traen la rentabilidad son commodities, por lo que la compañías se diferencian por el rendimiento de sus productos, los costos de administración que ya están incluidos en el rendimiento del producto y por el servicio que ellas brindan por fuera de sus servicios core.

Costos de traspaso: La falta de costos asociados al traspaso entre una Gestora de Fondos y otra hace el resto de los factores de poder de los clientes se incrementa. La mayor fricción en un proceso de traspaso es la apertura de una cuenta comitente en otra administradora para poder comenzar a operar. Este factor antiguamente tenía cierto peso debido a que se tenía que firmar personalmente los papeles pero desde la actualización de las normativas que posibilitaron el alta de cuotapartistas de manera digital esta barrera terminó de desaparecer. Este factor es crucial en el segmento individuos haciendo especialmente difícil la retención de los clientes.

Distribuidores indirectos: Un segmento de clientes levemente distinto son los Agentes de Liquidación y Compensación, Agentes Productores y todas las figuras habilitadas para la distribución indirecta. Si bien los volúmenes manejados son considerablemente más grandes, los costos de traspaso para distribuir los productos de una u otra administradora está supeditado al contrato que pueda llegar a negociar. Por otro lado estas figuras por lo general utilizan más de una Administradora para poder diversificar su oferta. Con esto entra en juego otro factor que es el de la confianza, al elegir uno u otro proveedor los agentes de distribución depositan su credibilidad e imagen en las Administradoras que ofrezcan.

### **El poder de los sucedáneos | 2 puntos**

La fuerza que ejercen los posibles sustitutos sobre el mercado de Fondos es extremadamente distinta en los tipos de clientes. Si se refiere al segmento corporativo e institucional la fuerza es considerablemente más alta que en el sector individuo

donde las alternativas de inversión que se tienen son reducidas frente a lo que se denomina mercado mayorista. Es por eso que este punto se debe de analizar de manera bipartita.

#### Costos / beneficio de uso:

- *Cliente corporativo / institucional:* Este tipo de cliente tiene sensibilidad absoluta frente al cambio del rendimiento de un tipo de inversión y el acceso al know how para poder administrar su propia cartera de inversión, al mismo tiempo que tipos de inversión que el resto del mercado carece como son las cuentas remuneradas de los bancos de primera línea, licitaciones de papeles y plazo fijos a tasas mayorista. Dichas circunstancias hacen que frente a la caída en los rendimientos de los Fondos migren a otro tipo de activo en su totalidad o manteniendo volúmenes mínimos.
- *Cliente individuo / Pymes / Colocadores:* A diferencia de lo explicado en el párrafo anterior estos tipos de cliente son menos elásticos frente a la aparición de sucedáneos debido a que las tasas que pueden llegar a conseguir de los activos de inversión suelen ser peores que las conseguidas por las Administradoras o no se tiene la experiencia para gestionar la adquisición. De cualquier manera si una oferta de producto sencilla y con mayor rendimiento surgiera la fricción para cambiar de producto sería baja como ya se explicó con anterioridad.

#### Otros beneficios frente al sector:

- *Cliente corporativo / institucional:* Otro incentivo para migrar a un sucedáneo para los clientes corporativos es por una decisión del holding del cual son parte para diversificar riesgo o hacer sinergia con un socio financiero estratégico, articulando así sus carteras de inversión de otra forma. Otro motivo puede por compliance que se utilicen activos de menor exposición al riesgo nacional como las Letras del Tesoro de Estados Unidos.
- *Cliente individuo / Pymes / Colocadores:* A diferencia de lo explicado en el párrafo anterior estos segmentos son menos elásticos frente a la aparición de sucedáneos debido a que las tasas que pueden llegar a conseguir de los activos de inversión suelen ser peores que las conseguidas por las Administradoras o no se tiene la experiencia para gestionar la adquisición. De

cualquier manera si una oferta de producto sencilla y con mayor rendimiento surgiera la fricción para cambiar de producto sería baja como ya se explicó con anterioridad.

### **La rivalidad de los competidores existentes**

Si bien la competencia dentro del sector no gravita hacia el precio generando tensión, existe un fenómeno similar que es que gravita hacia el rendimiento, lo cual termina impactando de manera indirecta en el precio debido a que los costos del servicio se encuentran incluidos dentro del rendimiento del producto. Esto sumado a la intensidad de la competencia propia del sector hace que la puja sea constante.

Sensibilidad del precio: Este factor se ve potenciado por varias de las características que repasamos con anterioridad como es la baja diferenciación de productos, los casi nulos costos de traspaso y los altos costos fijos para sostener las estructuras frente a la marginalidad obtenida que fuerza a mover altos volúmenes para mantener rentable el negocio.

Intensidad de la competencia: Este factor toma dinamismo gracias a la combinación de la lentitud y letargia con la que el sector evoluciona lo cual forzó a un desarrollo exponencial en los últimos dos años para perder competitividad frente a otras industrias y gracias al aggiornamiento del marco normativo y la actualización tecnológica que sufrieron las administradoras de los bancos de primera línea lo cual sirvió de puntapié para el resto de la industria. Si bien hay disparidades dentro de los diferentes competidores del sector los tamaños y poderes de la industria están principalmente divididos entre las Administradoras bancarias e independientes. Esto genera disparidades en los presupuestos y posibilidades que estas tienen para retener y fidelizar clientes además de contar con una cartera de clientes cautiva significativa dado que se nutren de los ahorristas que poseen sus bancos.

Como conclusión se puede decir que es las fuerzas que componen a la competencia de la industria generan que la rentabilidad del sector sea sustancialmente alta siempre y cuando las barreras de entrada se mantengan altas y el número de participantes se mantenga en los estándares históricos, generando un equilibrio frente a la demanda de inversión.

Si bien los sucedáneos y los clientes no tienen el suficiente poder para doblegar la industria son amenazas latentes que puede ocasionar desequilibrios ocasionales. La mayor fortaleza sigue siendo el poder y la injerencia normativa y de oferta de los proveedores sobre las administradoras y el sistema financiero en general, al ser el Estado un actor principal.



Universidad de  
**San Andrés**

## **Análisis de cliente**

El universo de clientes que se desenvuelven en el mercado de Fondos Comunes de Inversión es pequeño pero heterogéneo y es el objetivo de este segmento brindar un entendimiento detallado y profundo al respecto.

Con este fin se dividirá el análisis en los distintos tipos de clientes. Estos se pueden dividir, más allá de Personas Humanas y Jurídicas, en clientes institucionales, clientes corporativos, segmento PyME y MeGra, referenciadores y agentes de distribución y finalmente el cliente individuo.

Durante el 1Q del 2019 la participación de las Personas Jurídicas en FCIs Abiertos fue del 84,0% sobre el total del Patrimonio, \$751.516.261.880 de pesos, mientras que el 16% restante perteneció a inversiones que realizó el sector minorista.<sup>54</sup> (*anexo 7*)

## **Cientes Institucionales**

Un segmento que representa cerca del 50% las colocaciones de personas jurídicas y cerca del 40% del volumen total de la industria, convirtiéndolo en el sector más atractivo y demandado por la industria. Pese al gran volumen que este segmento maneja, la cantidad de cuentas comitentes del segmento, 5.086, solo representa el 1% de la industria. Esto nos deja como una primera conclusión que los tickets promedio de este tipo de cliente son montos grandes repartidos entre pocas manos. Este segmento, si se lo entiende como un todo, invierte principalmente en productos de Renta Fija, al fin del 1Q2019 representaba el 70% del volumen de inversión del sector y el 1,51% del PBI del país<sup>55</sup>, potenciado por el contexto macroeconómico.<sup>56</sup>

En cuanto a la distribución territorial de estos entes la gran mayoría se encuentra o tiene oficinas de representación en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en menor medida en las capitales provinciales.

Estas entidades en su mayoría cuentan con un equipos de inversiones inhouse por lo que su entendimiento del mercado es muy alto y por lo general, si bien se exige un

---

<sup>54</sup> "Camara Argentina de Fondos de Inversión - Informes - Análisis de los cuotapartistas de la industria de FCI - Marzo 2019 - Cafci." <https://www.cafci.org.ar/informacionEstadistica.html>. Fecha de acceso 2 nov.. 2019.

<sup>55</sup> "El PIB actual de Argentina es de US\$ 432.241 millones - El ...." Fecha de acceso noviembre 2, 2019. <https://www.economista.com.ar/2019-04-el-pib-actual-de-argentina-es-de-us-432-241-millones/>.

<sup>56</sup> "Camara Argentina de Fondos de Inversión - Informes - Análisis de los cuotapartistas de la industria de FCI - Marzo 2019 - Cafci." <https://www.cafci.org.ar/informacionEstadistica.html>. Fecha de acceso 2 nov.. 2019.



rendimiento estable y en línea con la industria, los negocios con estas entidades tienen un origen de carácter político y de relacionamiento entre las entidades, creadas generalmente por directivos o funcionarios de mandos altos de ambas partes.

Dentro de este segmento se pueden encontrar subgrupos los cuales se presentarán a continuación:

Entidades Financieras: En ella se puede encontrar los bancos y Sociedades de bolsa principalmente. Este tipo de cliente tiene casi en su totalidad un Sociedad Gerente propia donde invertir su patrimonio o un acuerdo de distribución con alguna Administradora, por lo que el índice de gestión sobre este tipo de clientes es bajo.

ANSES: La Administración Nacional de la Seguridad Social es un ente descentralizado de la administración pública nacional de Argentina dependiente del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Para garantizar la sustentabilidad de los fondos de la ANSES se crearon los Fondos de Garantía de Sustentabilidad (FGS) los cuales son invertidos para desarrollar el sistema financiero. A fines del primer trimestre de 2019, el valor de la Cartera de Inversiones del FGS ascendía a \$ 1,86 billones, lo cual representó una suba del 13% respecto del trimestre anterior (aumento del 1,1% en términos reales). De esa cartera solo el 1,2% (22 mil millones de pesos) se encuentra invertido en Fondos Comunes de Inversión. Esta cifra supo llegar a un 2% durante la década pasada.<sup>57</sup>

La relación con la ANSES es estrictamente política y la toma de decisiones de inversión no siempre está supeditada al rendimiento.

ART's y Compañías de Seguros: Las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo (ART) son empresas privadas contratadas por los empleadores para asesorarlos en las medidas de prevención y para reparar los daños en casos de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales. Las compañías de Seguros son empresas privadas cuya actividad económica consiste en producir el servicio de seguridad, cubriendo determinados riesgos económicos frente a diversos siniestros.

Estas categorías combinada suman el 23% del volumen del sector institucional, lo que se traduce en 174 mil millones de pesos transformándolas en el sector con mayor

---

<sup>57</sup> "Primer Trimestre 2019 - Fondo de Garantía de Sustentabilidad." Fecha de acceso noviembre 2, 2019.  
<http://fgs.anses.gob.ar/archivos/secciones/FGS%20-%20I.TRIM.19.pdf>.

participación del segmento institucional.<sup>58</sup> Independientemente de sus decisiones de inversión tanto las compañías de Seguros como las ART tienen la obligación de invertir al menos un 10% de su cartera en activos normativos, con el objetivo de desarrollar el sistema financiero nacional. Estos Fondos son conocidos como Fondos PYME y de Infraestructura y representan el 92% del flujo de activos normativos en el sector asegurador.<sup>59</sup>

Hoy en día existen 189 compañías de seguros en Argentina, la gran mayoría está asociada a un grupo financiero del cual obtiene soporte estructural.<sup>60</sup> Este es el caso de Grupo ST, quien posee dentro de sus filas a la aseguradora Orígenes Seguros. Independientemente de esto es un sector donde se puede hacer foco comercial pero se necesita una inversión de capital relacional y monetario importante debido a que gran parte del mercado ya tiene contratos firmados con al menos una Administradora.

Fondos Comunes de Inversión: Las administradoras de FCI son otro de los jugadores dentro del segmento institucional. Por normativa de la CNV los Fondos deben invertir casi exclusivamente en productos de Mercado de Dinero (MM), los cuales poseen una liquidez inmediata. Esto tiene como finalidad impedir el colapso de la industria frente al cese de pago de otro tipo de instrumento.

Como se mencionó dentro del marco teórico al fin del primer cuatrimestre del 2019 existen 53 administradoras de FCI.

Las inversiones entre Fondos representa el casi el 5% del volumen total del sector y es altamente sensible a las variaciones de rendimiento, distinto a gran parte del segmento que se mueve en un entorno más político y de relacionamiento.

Debido a las dinámicas de la industria, conformada por una pequeña masa de profesionales que emigra poco a otros rubros, el relacionamiento entre Administradoras recae no solo en el área comercial sino en el buen relacionamiento de casi todos los sectores y escalafones de la organización. En relación a este punto, un dato a destacar es que Quinquela Fondos es la administradora con más contrapartes de FCI de la industria, producto de una efectiva estrategia de

<sup>58</sup> "Camara Argentina de Fondos de Inversión - Informes - Análisis de los cuotapartistas de la industria de FCI - Marzo 2019 - Cafci." <https://www.cafci.org.ar/informacionEstadistica.html>. Fecha de acceso 2 nov.. 2019.

<sup>59</sup> "BOLETIN OFICIAL REPUBLICA ARGENTINA ...." Fecha de acceso noviembre 2, 2019. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/208761/20190604>.

<sup>60</sup> "Reporte Trimestral de Inversiones | Argentina.gob.ar." Fecha de acceso noviembre 2, 2019. <https://www.argentina.gob.ar/superintendencia-de-seguros/estadisticas/reporte-trimestral-de-inversiones>.

relacionamiento y por contar con un área comercial en la que sus recursos trabajaron en varias administradoras a lo largo de su carrera.

Fideicomisos: Como herramienta para rentabilizar sus flujos de dinero muchos Fideicomisos optan por los FCI como vehículo de inversión. Este segmento acumula casi el 4% de los activos bajo administración por la industria, con una fuerte exposición en productos de renta fija, donde el balance entre rendimiento, riesgo y liquidez le es útil.

Este segmento, así como los individuos y Pymes, se vieron altamente beneficiados al cambiar la reglamentación sobre la apertura de una cuenta comitente no presencial<sup>61</sup>. Previo a esto la apertura de cuentas comitentes debía ser presencial o firmada de puño y letra por el titular de la cuenta y luego archivada por la sociedad gerente, por lo que hacía que las Administradoras cuenten con una estrategia de agentes productores si querían captar un alcance nacional.

Como se puede observar si bien cada uno de los actores tienen necesidades y restricciones particulares de inversión, los clientes institucionales son un segmento en el cual las estrategias de marketing relacional y tradicional cobran más relevancia por su naturaleza política y personalista. En este tipo de clientes es indispensable trabajar sobre el posicionamiento de marca de manera más directa y tratar de evitar la distribución indirecta, salvo que el peso reputacional del distribuidor tenga un peso considerable en la región. Otro aspecto a tener en cuenta es la necesidad de este tipo de clientes de mantenerse informados sobre la industria y la macroeconomía, lo que los hace susceptibles a documentos de research como parte del valor agregado de la propuesta marcaría.

### **Clientes Corporativos**

Las grandes empresas son las encargadas de conformar este segmento que conforma un cuarto de los activos gestionados por la industria, que al cierre del primer trimestre del '19 se traducía en 194 mil millones de pesos. Estos montos se encuentran invertidos en productos de Renta Fija y Mercado de Dinero principalmente, las cuales para el momento gozaban de mejores tasas que los Plazo Fijos y las Cuentas

---

<sup>61</sup> "Marco Regulatorio - CNV." <http://www.cnv.gob.ar/sitioWeb/MarcoRegulatorio>. Fecha de acceso 9 nov.. 2019.

Remuneradas en Bancos.

Al igual que el segmento institucional casi todas las grandes empresas poseen oficinas comerciales en la zona de AMBA, más allá que sus casas centrales se encuentren alocadas en otros lugares.

Este segmento, a diferencia de los institucionales que son en su gran mayoría de origen nacional, posee capitales tanto nacionales como extranjeros, por lo que las exigencias de compliance y la necesidad de productos competitivos son más genuinas. Por este motivo es también que al evaluar una relación comercial con una administradora de las grandes empresas no sólo reparan en el riesgo y estado de solvencia de la empresa en sí sino del grupo empresario, generando una exigencia por encima del propio objeto de estudio de este documento.

El ticket promedio de este tipo de cliente al momento de este estudio es de poco más de 20 millones de pesos, pero basado en la experiencia recorrida en la industria las suscripciones promedio de un cliente corporativo ronda los 100 millones de pesos, pudiendo llegar a gestionar más de mil millones de pesos por empresa.

Las empresas de gran tamaño al igual que los clientes institucionales suelen tener diversificada sus tenencias en más de una administradora como herramienta para minimizar riesgos y para poder tener un mayor número de relaciones comerciales. Por este motivo las administradoras recurren a estrategias de fidelización y retención de manera constante, la diferencia radica en que a diferencia de los clientes institucionales, varios de los tomadores de decisión en empresas grandes pueden no ser personajes locales. Muchas de las grandes empresas tienen regionalizada la administración de sus carteras de inversión, lo que dificulta la gestión de marketing.

Las áreas de finanzas e inversión de este tipo de empresas casi en su totalidad cuentan con un profundo conocimiento del mercado y políticas de inversión sofisticadas, haciendo que el material de research y la atención comercial demandada por las mismas tengan que tener el mismo nivel de complejidad.

El porcentaje de corporaciones que invierten en FCI de manera local es escaso, en gran parte por lo mencionado anteriormente, pese a que representen un cuarto del volumen de dinero administrador por la industria.

Este tipo de organizaciones al igual que los clientes institucionales, al poseer un gran volumen para transaccionar, suelen llegar a un acuerdo con un administradora para conformar lo que se denomina un Fondo Común de Inversión dedicado, cuyo objeto, como el nombre lo indica, es formar una cartera de inversión diversificada

exclusivamente para ese cliente. Los términos, condiciones, características y comisiones del fondo son acordadas entre las partes y debido a que es exclusivo estos fondos no se muestran ni se distribuyen comercialmente.

Quinquela ha sabido construir una presencia sólida entre corporativos que conforman el 18% de volumen promedio administrado. Con su expertise volcado en los segmentos de oil and gas y energía. De cualquier manera es un segmento con potencial si el resto del conglomerado del Grupo ST trabaja sobre su imagen y situación económica dado que, como se explicó al inicio de este apartado, la solvencia no solo de la compañía sino del Grupo económica es igual de crítica para este segmento de clientes.

### **Clientes Pymes (Pyme / Megra / NIC)**

Si bien en los números este segmento luce similar al Corporativo, con un 17% del volumen administrado (125 mil millones) dividido casi en su totalidad entre renta fija y mercado de dinero, cualitativamente es muy distinto.

De manera sencilla la categoría Pyme se puede definir para la industria de Fondos como un híbrido entre el mundo individuo y el mundo corporativo institucional. Generalmente este tipo de empresas tienen una persona encargada de llevar las inversiones de la misma, ya sea el dueño o alguien con un rol que generalmente excede las tareas de inversiones.

Este segmento sufre en gran medida las oscilaciones de la macroeconomía y las políticas de gobierno, algo similar a los individuos pero intensificado por la falta de crédito y la gran demanda de capital intensivo de trabajo para hacerle frente a la inflación, las fluctuaciones en el dólar y las regulaciones tributarias en la importación y exportación de productos y materia prima<sup>62</sup>. Esto tiene su raíz en que la gran mayoría de estas empresas son de capitales nacionales en su totalidad.

La distribución geográfica es más amplia que otros segmentos debido a que el número de Pymes es mucho mayor, poco más de 860,000 se registraron para fin del primer trimestre del 2019<sup>63</sup>. Del total de Pymes la mitad se encuentra residida en AMBA y otro 20% se distribuye entre Santa Fé y Córdoba. Generalmente estas empresas se

---

<sup>62</sup> "Expectativas 2019 - Pymes en Argentina - PwC Argentina."

<https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/pymes-en-argentina-expectativas.html>. Fecha de acceso 25 nov.. 2019.

<sup>63</sup> "PyMEs Registradas - Ministerio de Producción." <https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>. Fecha de acceso 25 nov.. 2019.

encuentran aglomeradas en zonas industriales subdivididas en lo que se conocen como parques industriales.

El tipo y las necesidades de información que pueda llegar a necesitar es sustancialmente más básica que las de un cliente corporativo o institucional. Este tipo de cliente generalmente necesitan de mayor asistencia y asesoramiento sobre las decisiones de inversión así como capacitación más que información de mercado. Por otro lado este tipo de clientes valora en gran medida la presencia tangible de la compañía en su día a día y el sentido de pertenencia, pareciéndose en gran medida en los aspectos psicológicos a los clientes individuos.

### **Agentes de Colocación y Distribución Integral de FCIs (ACDI)**

Como su nombre lo indica los Agentes de Colocación y Distribución Integral de Fondos Comunes de Inversión pueden ofrecer cuotas de Fondos Comunes de Inversión Abiertos de Sociedades Gerentes en el ámbito de un mercado autorizado y previo acuerdo entre los órganos del FCI, el mercado respectivo y la Sociedades en cuestión<sup>64</sup>. En palabras más simples los ACDIs funcionan como un broker o distribuidor de los productos de una Sociedad Gerente, aunque a fines contables y operativos el cliente no es el usuario final sino el Agente. Es por esto que la Sociedad Gerente difícilmente pueda tener un contacto con los usuarios finales.

Este segmento ocupa un 3% del AUM de la industria, distribuido principalmente en Fondos de Renta Fija y Mercado de Dinero pero con mayor exposición en otro tipo de productos al contener clientes de otras categorías en ellos.

Con la irrupción de los avances tecnológicos dentro de la industria el rol geográfico de los Agentes de Distribución se vio afectado sustancialmente permitiendo tener cobertura a nivel nacional y entrar a nuevos mercados sin necesidad de estar físicamente. Antes de esto una de las maneras más eficientes de tener una cobertura nacional, o al menos cubrir las grandes urbes del país, era mediante la distribución y referenciación de Fondos localmente o presencia vía sucursales. Lujo que solo las Administradoras bancarias grandes podían darse.

A diferencia de otro tipo de clientes, los ACDI necesitan tranquilidad y agilidad operativa dado que ellos son la cara visible de los clientes. Ahí es donde tener una depositaria dentro del Grupo Financiero cobra un sentido especial. Por otro lado los

---

<sup>64</sup> "capitulo ii - agentes de colocación y distribución ... - Jus.gob.ar." Fecha de acceso noviembre 26, 2019. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/215000-219999/219405/texact-TituloV-CapII.htm>.

Agentes generalmente poseen contratos con más de una Administradoras por lo que a mayor información de mercado, asistencia y agilidad las probabilidades de que sus clientes terminen invirtiendo en la marca son mayores. Los ACDI con mayor cantidad de “manos” se demoraron en la jerga como Supermercado de Fondos, plataformas digitales que ofrecen Fondos de las principales administradoras junto con material pedagógico y de research con la promesa de ayudar a dar los primeros pasos en el mundo de las inversiones y ofrecer diversificación no solo de productos sino de Administradoras.

### **Mercado Individuos**

Con casi medio millón de cuentas comitentes abiertas a fin del primer trimestre del 2019 los cliente individuos representan el 89% de las cuentas de la industria aunque solo el 16% del patrimonio bajo administración, cerca de 2.700 millones de dólares.<sup>65</sup>

Estas cifras comparadas con la región muestran una potencialidad abrumadora, donde Brasil tiene una penetración que supera el 40% de los individuos mientras que en Argentina solo sería el 0,9% de la población bajo el supuesto que cada cuenta comitente corresponde a un cliente único, lo cual se sobreentiende que no es así.

Por normativa de la UIF todo el dinero que una Administradora gestione debe de estar bancarizado y el titular debe de responder mediante declaración jurada la licitud de esos Fondos para prevenir el lavado de activos e inyectar dinero proveniente de actividades ilegales dentro del sistema financiero<sup>66</sup>. Siguiendo este razonamiento solo las personas con trabajo formal podrían invertir mediante un FCI, en Argentina el trabajo informal alcanzó un 50% durante el 2019 si lo medimos entre trabajadores no formales sobre el total de ocupados en la economía por lo que solo el 50% de la población activa podría volverse clientes en Argentina<sup>67</sup>.

A este desafío se suma otro más, en Argentina cada vez más disminuye la cantidad de personas bancarizadas. Mientras en el mundo dos de cada tres personas tienen acceso al sistema financiero, en el país el 52% está excluido, lo que deja al país muy relegado frente a Chile (donde sólo el 26% está excluido), Brasil (30%) y Uruguay

<sup>65</sup> "Cámara Argentina de Fondos de Inversión - Estadísticas - Cafci." Fecha de acceso diciembre 3, 2019. <https://www.cafci.org.ar/estadisticas.html>.

<sup>66</sup> "Cámara Argentina de Fondos de Inversión - Estadísticas - Cafci." Fecha de acceso diciembre 3, 2019. <https://www.cafci.org.ar/estadisticas.html>.

<sup>67</sup> "Encuesta de la UCA: se agravó la situación laboral ... - Infobae." Fecha de acceso diciembre 3, 2019. <https://www.infobae.com/politica/2019/06/24/encuesta-de-la-uca-se-agravo-la-situacion-laboral-en-argentina-y-el-493-de-los-trabajadores-tiene-empleo-informal/>.

(36%) y superada también por Bolivia (49%)<sup>68</sup>.

Frente a esto las fintech están tratando de insertar a personas no bancarizadas al sistema financiero a través de sus plataformas utilizando esquemas de parametrización distintos a los que un banco suele usar<sup>69</sup>.

Uno de los motivos que pueden promover esta situación es la falta de educación financiera. En una encuesta realizada a personas adultas menos del 25% reconoce saber lo que es un bono y cómo invertir en ese tipo de activos. Esta problemática sumada a la desconfianza generalizada en el sistema financiero hace que la mayoría de las personas recaiga en el atesoramiento de dólares o recurra a una inversión en un plazo fijo.

Toda esta situación hace que este tipo de cliente necesite del asesoramiento permanente, lo cual a una gran escala se dificulta considerablemente, y de una capacitación sostenida e incremental para asegurar no solo un uso apropiado de los productos sino de achicar su aversión al riesgo y a una posible pérdida parcial del capital invertido. Es por esto que el producto más utilizado en esta categoría son los de Mercado de Dinero, el cual es prácticamente imposible que de una rentabilidad negativa.

La inversión necesaria para capturar, retener y fidelizar a grandes volúmenes de estos clientes hace que este segmento tenga una fuerte penetración de administradoras bancarias. Este punto cobra mayor relevancia cuando se combinan 3 de los factores antes mencionados: la dificultad de asesorar activamente a un gran volumen de clientes con una estructura mediana o chica, la falta de educación financiera así como de cultura del ahorro y los vaivenes de los ciclos económicos en Argentina, donde la mayoría terminan en grandes recesiones y/o crisis económicas.

Para cuantificar esto se propuso realizar una encuesta sobre el estado y conocimiento de inversión de inversores y prospectos del producto.

Los resultados arrojaron que un 21% de los encuestados cree no invertir de ninguna manera, pese a que frente al cuestionamiento de los motivos varios aseguraron comprar divisa extranjera o compra de bienes de consumo para prevenir la

---

<sup>68</sup> "Crece la cantidad de argentinos sin bancarizar y más de la ...." Fecha de acceso diciembre 3, 2019.

<http://radioformosa.com.ar/crece-la-cantidad-de-argentinos-sin-bancarizar-y-mas-de-la-mitad-no-tiene-ni-caja-de-ahorro/>.

<sup>69</sup> "Fintech. Las empresas argentinas ven oportunidades en la ...." Fecha de acceso diciembre 3, 2019.

<https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/fintech-las-empresas-argentinas-ven-oportunidades-en-la-region-nid2304527>.



devaluación de sus activos lo que se pueden considerar métodos de inversión.

De las personas que se definen como inversores el 87% declara invertir en la compra / venta de divisa extranjera, seguido por una equidad entre el uso de Fondos Comunes de Inversión y de Plazo Fijo con un 50% y 45% respectivamente. En tercer lugar quedaron la compraventa de Títulos, ON's y Acciones.

Cuando se pregunta por el capital invertido, cerca de un 50% aseguran invertir cerca del 80% de sus ahorros. A diferencia de esta métrica solo el 35% de lo encuestado declara invertir más del 50% de su flujo mensual de ingresos.

Solo el 32% invierte trimestralmente, si se refina a quienes invierten mensualmente la cifra cae al 28%. El resto se reparte entre quienes alguna vez invirtieron (47%) y los que nunca utilizaron el instrumento (20%).

Con estos párrafos se concluye la investigación y descripción de los distintos tipos de clientes y su relevancia para la industria así como sus principales características.



## Diagnóstico

### La empresa en el mercado - Matriz FODA

La inversión necesaria para capturar, retener y fidelizar clientes y prospectos en el volátil e incierto mercado hace necesario poder tener un entendimiento pleno y claro de la situación interna y externa de la compañía como así de la relación entre ellas. Para realizar esto se usará como base el modelo de matriz F.O.D.A. realizado para Quinquela Fondos.

Anexo 8  
MATRIZ F.O.D.A.

		Factores internos			
		Fortalezas		Debilidades	
		1	Holding Financiero.	1	Disminución del capital de inversión.
		2	Depositaria Propia.	2	Crecimiento de la concentración de clientes.
		3	Equipo comercial consolidado en el mercado.	3	Atraso en infraestructura y desarrollo tecnológico.
		4	Alianzas estratégicas con empresas. (dedicados - ACDI'S)	4	Falta de presencia a nivel país. (solo C.A.B.A.)
		5	Liderazgo en rendimiento de producto en categoría MM.	5	Estructura organizacional estresada.
Factores Externos	Oportunidades	1	Buen relacionamiento con principales fuerzas políticas.	Generar alianzas comerciales con entes públicos en un eventual cambio de gobierno. (F3, F4, O1)	Profundizar el proceso transformación digital y entendimiento digital del negocio, la industria y el mercado. (O2, D2, D3, D4)
		2	Mercado Fintech en desarrollo y crecimiento.	Imitar el modelo de abordaje aplicado a ACDIs a empresas fintech y modelos de negocio emergentes. (F4, O2)	Segmentar y especializar el área comercial en los distintos tipos de clientes con el fin de tener mejor penetración en segmentos con poca presencia. (O1, D2, D5)
		3	Posibilidad de un "cepo" de moneda extranjera.	Preparar el portfollio de productos para una economía recesiva y con posibilidad de entrar en un proceso de dolarización y posteriormente un "cepo" de moneda extranjera. (F1, F5, O3)	Relanzar una estrategia de digital branding con el fin de consolidar la marca por fuera de las principales plazas del país. [AMBA, rosario, Neuquén] (D2, D3, O3)
		4	Creación de nuevos Fondos Normativos		
Factores Externos	Amenazas	1	Default económico - precarización de la economía.	Generar procesos de sinergia con el resto del Holding, buscando mitigar efectos de la recesión económica. (F1, A1, A2)	Disminución de la estructura interna y tercerizada para garantizar un EBITDA acorde al plan. (D1, D5, A1)
		2	Dolarización del sector institucional - corporativo.	Buscar mayor penetración en segmentos no atendidos para mitigar efectos macroeconómicos negativos dentro de los segmentos atendidos hoy en día. (F5, A2, A4, A1)	Garantizar la actualización y evolución de la tecnología en la organización para preservar la continuidad de negocio en el mediano plazo. (D3, D4, A1, A3)
		3	Volatilidad en la tasa de interés en productos sustitutos.	Inciciar alianzas con entidades financieras que brinden productos sustitutos, buscando reciprocidad y sinergia. (F4, F1, A2, A3)	Centralizar los esfuerzos comerciales en el micro cluster de clientes que dejan más retorno a la compañía para optimizar estructura de costos (D1, D5, D2, A2, A4)
		4	Limitantes normativos e incremento de la carga impositiva al inversor.	Realizar capacitaciones y fidelización de los clientes directos e indirectos. (F4, F5, A1, A4)	Reducir el portfollio de productos para eficientizar la estructura de costos, esfuerzo humano y procesos. (D5, A2, A3, A4)

**Fortalezas:** Profundizando las virtudes que posee el objeto de estudio, se puede encontrar en primera medida su condición de unidad de negocio dentro de un grupo mayor de empresas, GST.

Esto es beneficioso en varios niveles, primero la capitalización de la estructura de costos del holding hace que se pueda ser más competitivo en las licitaciones de proveedores. Por otro lado se hace más fácil pedir y contar con reciprocidad de contrapartes en las cuales otra de las empresas del holding tenga o pueda tener negocios. Si se hace foco en el modelo de negocio ser parte de un Holding financiero también tiene sus implicancias al poder contar con el respaldo de otras empresas del Grupo para ofrecer los productos de Quinquela a las mismas y a sus clientes.

Otra fortaleza, la cual se desprende de la anterior, es la de contar con un banco dentro del Grupo el cual puede y oficia de Sociedad Depositaria de Quinquela. Esto permite contar con tiempos, métodos, costos y procesos sumamente eficientes. Esta

característica es propia de las Sociedades Gerentes bancarias y es un beneficio valorado en gran medida por los clientes, principalmente por lo explicado anteriormente.

Si se tiene en cuenta los aspectos valorados por los clientes y los motivos que llevan a un prospecto a abrir una cuenta comitente en la Sociedad uno de los principales es contar con un buen interlocutor: instruido, sincero, con reputación y trayectoria dentro de la industria. El área comercial de Quinquela es, entre muchas otras cosas, esta clase de equipo. El área está conformada por 6 recursos, todos ex empleados de bancos de primera línea con más de 15 años en la industria y con un buen relacionamiento entre pares, autoridades y principales clientes del mercado. Todos ellos son capaces de dar no solo una recomendación de inversión de los productos de Quinquela sino que en su mayoría nutren a sus clientes con información de mercado extra y son capaces de dar un panorama macro de la situación del país.

Fruto de esta gestión comercial es que desde el cambio de marca en 2016 se construyeron alianzas comerciales con 13 comercializadores que representan el 3% del AUM pero supo llegar a superar un 5% a fines del 2018 y con una proyección de crecimiento para el 2019 del 25% YOY. El otro pilar de las alianzas estratégicas son los dos Fondos dedicados que Quinquela posee con clientes institucionales de gran tamaño. Los cuales tuvieron una caída importante en su patrimonio durante el primer tramo del 2019 como consecuencia de la recesión que sufre el país.

Finalmente se puede tomar como fortaleza el liderazgo de Quinquela en el rendimiento de su Fondo de Mercado de Dinero, el Quinquela Pesos. Esto toma una relevancia particular tomando en cuenta la coyuntura del país, los Fondos de mercado de dinero se transforman en una de las pocas alternativas de inversión en pesos en una economía con alta volatilidad y atravesando una crisis financiera debido a la capacidad de accionar sobre la inversión que tiene el fondo por su liquidez inmediata. Si estos síntomas macro se intensifican ser el Fondo de mayor rendimiento con estas características puede traccionar la entrada de un mayor flujo de dinero tanto de cuentas activas como de nuevos clientes.

Debilidades: Los aspectos de mejora que posee Quinquela frente al mercado puede leerse como una sucesión de consecuencias y son factores que de no encontrar una solución pueden volverse estructurales.

El primer punto a revisar es el nivel de inversión de Quinquela. Durante los últimos 3

años hubo una disminución de la inversión de capital en la empresa, con el fin de cubrir otros aspectos y brindar soporte a otras unidades de negocio de Grupo ST. Esto hace que la empresa se estrese en búsqueda de más facturación para hacerle frente a los objetivos esperados y a los factores macroeconómicos de Argentina. Este punto si bien no afecta directamente a la actividad comercial presiona sobre el resto de las dificultades de la organización.

Otro de los temas a revisar es el incremento en la concentración de clientes. Si bien es útil, por momentos, tener una cartera acotada de clientes para focalizar la fidelización y capitalización de los mismos, esto genera al mismo tiempo un riesgo potencial. Al fin del primer trimestre del 2019 el 12% de las cuentas de la compañía representan cerca del 90% del patrimonio bajo administración. El fuerte foco en los segmentos corporativo e institucional naturalmente contribuye con esta realidad al ser segmentos de clientes con pocos actores que poseen tickets promedio grandes.

Como se ha mencionado en otras partes de este documento Quinquela cuenta con un estructura compacta de 16 empleados buscando siempre la optimización de costos. Para ganar volumen y licuar el conflicto de la concentración de clientes sin hacer crecer sustancialmente la estructura de costos parece necesario tener un mayor respaldo tecnológico y de infraestructura. Ese no es el caso de Quinquela, el cual cuenta con sistemas que no sufren actualizaciones importantes desde hace tiempo, lo que no solo entorpece la operatoria diaria sino que quita la posibilidad de entablar relaciones comerciales con los nuevos actores del mercado, como pueden ser las Fintech, los Bancos Digitales y las compañías de tecnología. Esto no solo afecta al negocio sino que la productividad operativa muchas veces se ve afectada también. El área de Marketing no escapa a esta realidad, careciendo de recursos tecnológicos para poder llevar su gestión a los últimos estándares internacionales.

Otro punto que es la nula presencia física de la marca por fuera de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, haciendo muy difícil la penetración de la marca. Este punto se trata de mitigar con la presencia en convenciones y eventos especializados pero sin presencia física ni digital sostenible el crecimiento marcario de Quinquela es poco viable.

Finalmente y a causa de los factores antes mencionados la estructura estresada tanto en cantidad de personal como en procesos operativos aumenta la posibilidad de contingencias, quita parcial o totalmente los recursos para la innovación y puede genera rispideces entre equipos de trabajo lo que ralentiza procesos de crecimiento y

puede deteriorar la organización.

Oportunidades: Al analizar los factores externos que Quinquela podría capitalizar se encuentra el buen relacionamiento que tiene el Grupo ST con las dos principales corrientes políticas que militan en Argentina en un año electoral. Esto hace que frente a un cambio de signo político se puedan capitalizar afinidades políticas para la captación de cuentas de naturaleza pública.

El crecimiento que se está vivenciando en los nuevos modelos de negocio en el sector financiero como las fintech, los bancos digitales y las sociedades de bolsa online están comenzando el camino a resolver uno de los problemas estructurales de Argentina que es el bajo nivel de bancarización y el alto nivel de informalidad laboral. Frente a este panorama es crucial poder solapar la actividad de Quinquela con los nuevos métodos de inversión y comercialización. Un precedente de esto son las alianzas de Sociedades Gerentes con empresas tecnológicas de vanguardia como es el caso de Mercado Libre con BIND Asset Management y Ualá con SBS Asset Management.<sup>70</sup>

El tercer punto a levantar sobre las posibles oportunidades que el mercado puede presentar en este ejercicio es la posibilidad de medidas restrictivas de la economía si la macroeconomía no encuentra un punto de equilibrio. La crisis financiera argentina sigue su curso y parece no menguar acompañada por la inestabilidad política de cara a un año de elecciones con la fórmula Fernández - Fernández recientemente presentada. En este contexto un cepo cambiario para prevenir una fuerte dolarización de la economía parece al menos ponderable. Frente a este contexto hipotético se puede capitalizar la inmovilización de pesos para nutrir los Fondos de Quinquela con mejor rendimiento como el Quinquela Pesos.

Una última oportunidad a considerar es la posibilidad con el cambio de gobierno, sea para una u otra fuerza política, de la creación de nuevos Fondos Normativos para cubrir necesidades del gobierno entrante.

Amenazas: Si se analizan las posibles implicancias negativas del entorno se deja ver que una de las principales adversidades que se pueden presentar es la de un recrudescimiento de la crisis económica capaz de encontrar un default voluntario o involuntario frente a una incapacidad de pagar la deuda con el Fondo Monetario

---

<sup>70</sup> "Nos integramos con Ualá para brindar ... - Grupo SBS." Fecha de acceso diciembre 15, 2019.  
<http://www.gruposbs.com/uploads/Landing-SBS-uala.pdf>.

Internacional<sup>71</sup>. Esto genera un deterioro profundo en la capacidad de ahorro, capital de trabajo y flujos de dinero corriente, haciendo que la industria de Fondos y en lo particular Quinquela pierdan flujo y decaigan los patrimonios bajo administración.

Este posible escenario ya es analizado por la mayoría de los economistas y financistas de las empresas que poseen actividades en el país, frente a ello muchas encuentran una salida en la dolarización de sus inversiones y en muchos casos la transferencia de sus capitales al exterior. Esto generaría nuevamente un deterioro de la Industria de Fondos y en términos relativos también a Quinquela.

Otro posible obstáculo es el hecho de que Grupo ST carezca de una Sociedad de Bolsa u otra entidad similar. Esto puede convertirse en un problema cuando la tasa de productos sustitutos toma fuerza por encima de los rendimientos de los FCI's como puede ser el caso de los Plazo Fijo precancelables o la Tasa de las cuentas Remuneradas que los bancos prestan a ciertos clientes. Esto produce un fuerte impacto en clientes que buscan tasa y puede llegar a explicar, por ejemplo, los malos números de Quinquela en términos de flujo durante los meses de Marzo y Abril.

Como punto final se puede llegar a imaginar que frente a un escenario en el cual el gobierno necesite incrementar su caja para hacer frente a deudas y compromisos se podría llegar a aumentar el impuesto a la renta financiera o similares.

Estrategias: En base a lo explayado durante el desarrollo de esta sección se pueden cruzar los conceptos para desarrollar estrategias frente a escenarios de expansión, reposicionamiento, diversificación y liquidación. A continuación se explicarán brevemente las estrategias propuestas:

- *Expansión:* En un escenario en el cual se consigue la sinergia entre las fortalezas de la compañía y las oportunidades que presenta el mercado se podrían abarcar las siguientes tácticas:
  - Generar alianzas comerciales con entes públicos en un eventual cambio de gobierno.
  - Imitar el exitoso modelo de abordaje aplicado a ACDI'S a empresas fintech y nuevos modelos de negocio emergentes.

---

<sup>71</sup> "El Financial Times advirtió sobre la posibilidad de otro "default ...." Fecha de acceso diciembre 15, 2019. [https://www.diariouno.com.ar/economia/financial-times-advirtio-posibilidad-default-soberano-argentina-08292019\\_rygEvKRrHB](https://www.diariouno.com.ar/economia/financial-times-advirtio-posibilidad-default-soberano-argentina-08292019_rygEvKRrHB).

- Preparar el portafolio de productos, el plan de ventas y la estrategia de comunicación para un posible escenario donde la inversión compulsivamente tenga que ser en pesos donde los productos de Quinquela son fuertes, ej. un nuevo cepo cambiario.
- *Reposicionamiento:* Si por el contrario las debilidades toman mayor relevancia puede ser factible una estrategia para cambiar el enfoque de la compañía en el mercado capitalizando las oportunidades que se presentan. Bajo ese esquema se podrían pensar algunas de las siguientes tácticas:
  - Profundizar el proceso transformación digital de Quinquela y el entendimiento digital del negocio, la industria y el mercado con el fin de crear nuevas unidades de negocio.
  - Segmentar y especializar el área comercial en los distintos tipos de clientes con el fin de tener mejor penetración en segmentos con poca presencia.
  - Relanzar una estrategia de branding digital con el fin de consolidar la marca por fuera de las principales plazas del país para atraer nuevos prospectos. [AMBA, SF, CBA]
- *Diversificación:* Al buscar mitigar los riesgos externos haciendo uso de las fortalezas internas de la compañía estos son algunas de las prácticas que se podrían implementar:
  - Generar procesos de sinergia con el resto de las empresas del Holding, buscando mitigar efectos de la recesión económica.
  - Buscar mayor penetración en segmentos no atendidos para mitigar efectos macroeconómicos negativos dentro de los segmentos atendidos hoy en día.
  - Iniciar alianzas con entidades financieras que brinden productos sustitutos, buscando reciprocidad y sinergia.
  - Realizar capacitaciones y fidelización de los clientes directos e indirectos.
- *Liquidación:* Como alternativa final se puede virar a una estrategia en la cual se reduzca a su mínima expresión el negocio con tal de darle continuidad en el

tiempo. Si se ve bajo esta lupa se pueden plantear las siguientes alternativas:

- Disminuir la estructura interna y tercerizada para garantizar el EBITDA.
- Actualizar la estructura tecnológica en la organización para preservar la continuidad de negocio en el mediano plazo.
- Centralizar los esfuerzos comerciales en el nicho de clientes que dejan más retorno a la compañía para optimizar los costos.
- Reducir el portfolio de productos para eficientizar la estructura de costos, esfuerzo humano y procesos.



Universidad de  
**San Andrés**



## **Análisis de productos y mercados - Modelo ANSOFF**

Quinquela Fondos posee una agilidad operativa destacable frente a varios de sus competidores del mercado. Este producto se basa en su pequeña pero consistente estructura con estructuras gerenciales con foco en la generación de nuevas oportunidades de negocio. Si esto se combina con un mercado altamente volátil y dependiente de la coyuntura macroeconómica da como resultado una estrategia de producto con la misma estructura dinámica y volátil.

Para poder reflexionar sobre esto se utilizará el modelo ANSOFF y se tomará la libertad de yuxtaponer la cartera de productos de Quinquela al momento del análisis de este trabajo y el presente de la compañía (*anexo 9*):

Penetración de mercado: Al evaluar qué aspectos de la estrategia actual se pueden profundizar y seguir rentabilizando sobresalen los siguientes aspectos.

- *Segmento FCI / Producto Quinquela Pesos:* Este segmento, si bien al fin del primer trimestre del año representa un 7% del AUM de la compañía supo ser un segmento del orden del 20% del total de activos bajo administración. Esta baja se debe a la brecha que se generó entre la tasa de interés de las cuentas bancarias remuneradas<sup>72</sup> y el rendimiento de los Fondos de Mercado de Dinero (Money Markets) como el Quinquela Pesos. Este fenómeno sin embargo es temporal y este estadio se puede revertir, e incluso mejorar los ratios históricos, con una correcta gestión comercial y una baja natural de la tasa de cuentas remuneradas.
- *FCI dedicados actuales:* Quinquela cuenta con varios contratos cerrados con clientes de gran tamaño. Uno de los dos Fondos ya está inactivo por un cambio en la estrategia del cliente lo que derivó en un cambio en el armado de la cartera de inversión. Otro punto a tener en cuenta es que la facturación sobre estas cuentas es baja por la naturaleza misma del Fondo exclusivo. La idea frente a este escenario es la de revivir la cuenta inactiva y fidelizar ambos fondos con el fin de prevenir futuras bajas de patrimonio y obtener los flujos históricos de esta categoría.
- *Sector ACDIs y ALyCs / FCI actuales:* El segmento “revelación” del 2018 de Quinquela fueron lo de Agentes de Colocación y Liquidación indirecta de

---

<sup>72</sup> “A” 3274 - BCRA." Fecha de acceso diciembre 21, 2019.  
<http://www.bcr.gov.ar/Pdfs/comytexord/A3274.pdf>.

Fondos, llegando a establecerse en orden del 5% del flujo total de la compañía y teniendo un 3% al final del primer trimestre. Este segmento joven para la compañía puede nutrirse no sólo con mayor penetración en las contrapartes activas sino realizando acuerdos con las contrapartes que aún no se pudieron captar. El objetivo es que con una estrategia de content marketing tanto para el inversor final (inversores individuos y jurídicos) como para los distribuidores (ACDI / ALyC) se pueda duplicar la participación.

- *Nutrir el segmento Seguros / FCI Normativos - Renta Variable*: Uno de los segmentos y objetivos a trabajar en el mediano-largo plazo es el mercado asegurador. El volumen del segmento Seguros representa un 16% de la industria y un 42% del segmento Institucional. Para hacer aún más seductor este sector es el mayor facturación arroja de la industria debido a que como gran parte de su capital está invertido en productos normativos (obligatorios) y de renta mixta y variable los Honorarios de administración suelen ser sustancialmente más elevados que los productos más líquidos. Como consecuencia este segmento es altamente demandado y la competencia por cerrar acuerdos con estos actores es alto. Para llevar esto a cabo es necesario contar con una fuerza comercial especializada en el sector y con trayectoria en el mercado para afianzar relaciones personales con los tomadores de decisión de las compañías. La construcción de valor de este segmento no viene de la mano de la cartera de productos, sino del servicio como un total. Un objetivo contundente para el próximo ejercicio sería el de comenzar a construir relacionamiento y lograr al menos un porcentaje de cuentas nuevas aunque no se activen ese mismo año como primer paso.
- *Segmento Corporativo / Producto Quinquela Pesos*: Otro blanco clave para licuar la base de clientes y fortalecer la compañía frente a bajas en los flujos de los principales cliente es el segmento corporativo. Este segmento en respuesta a la crisis que azotó a la industria durante 2018<sup>73</sup> comenzó un proceso de dolarización de carteras en busca de activos más seguros. Si la crisis que perdura durante el 2019 se intensifica, independientemente del gobierno que tome el mando en diciembre, lo más probable es que vuelvan las restricciones

---

<sup>73</sup> "Crisis y cambios en los fondos: cómo es el nuevo perfil de los ...." Fecha de acceso diciembre 21, 2019. <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Crisis-y-cambios-en-los-fondos-como-es-el-nuevo-perfil-de-los-inversores-20190118-0006.html>.

de atesoramiento en moneda extranjera, para prevenir un deterioro de las reservas del BCRA y de la inversión de capital en el país. En ese potencial contexto la cantidad de pesos en las cajas del segmento corporativo va a incrementar en gran medida y productos de liquidez como el Quinquela Pesos (Money Market) pueden ser una solución a mucha de las necesidades del sector. Frente a esto hay que estar listos para capitalizar un segmento que hoy representa el 20% del AUM de la compañía y tiene margen de volumen para crecer aún más.

Desarrollo de productos: Otra táctica posible a tomar dentro de la estrategia es atender a mercados existentes con nuevas ofertas de productos. Siguiendo este hilo de pensamiento se surgen las siguientes opciones:

- *Fondos previsionales / Segmento Institucional:* Una iniciativa que surgió en el Segmento Asegurador y podría pasar al segmento de FCI son los Fondos de previsión. Si esto llegará pasar, los clientes institucionales estarían, una vez más, obligados a invertir parte de sus carteras en este tipo de activos. Sumado a esto este tipo de productos trae aparejado beneficios para el público inversor, como la posibilidad de deducir aportes al impuesto a las ganancias o similares. En este camino es prudente contar con las denominadas “cáscaras de productos”, Fondos Comunes de Inversión aprobados por CNV con reglamentos de gestión abarcativos disponibles para conformar productos nuevos de necesitarse.
- *Reestructuración Fondo LATAM / Todos los segmentos:* El último producto lanzado por Quinquela fue el Quinquela Renta Fija Dólares. Esta decisión fue tomada en base a un contexto en el cual el segmento corporativo, institucional e individuos buscaba alternativas de inversión que no sean afectadas por la incertidumbre y el riesgo país de Argentina. Debido a una cartera de clientes con baja exposición de individuos y con un sector corporativo el cual ya había dolarizado gran parte de sus carteras el producto no fue exitoso. Una estrategia viable es reorganizar la cartera de inversión en busca de activos extranjeros más atractivos con el fin de darle una nueva oportunidad a este Fondo de poder entregar valor a los clientes y prospectos de la compañía.

Desarrollo de mercados: Otro camino viable es el de buscar nuevos mercados a los

cuales satisfacer con los servicios ofrecidos por Quinquela:

- *Segmento PYME*: Un segmento poco explotado por Quinquela que frente a una reactivación de la economía real puede llegar a dar frutos es el de las pequeñas y medianas empresas. Es difícil quizás en el contexto actual imaginar a este sector con activos, ya sean corrientes o de capital, para poder invertir en el sector financiero pero si este es nutrido por financiamiento y aliviado por la baja de tarifas y carga impositiva es viable que con el correcto mix de procesos y comunicación Quinquela pueda ganar porcentaje de mercado en esta categoría. Para este objetivo es clave entregar un servicio con la menor cantidad de fricción y acompañado de educación financiera y de mercado acorde a las necesidades de cada empresa.
- *Segmento Individuos*: Satisfacer las necesidades del público individuos es sumamente complejo, sobre todo si se toma en cuenta la estructura y recursos que posee Quinquela para poder servir a este segmento. Esto puede cambiar parcialmente sin la necesidad de una inversión desmedida si se tiene la visión y estrategias correctas. Este tipo de clientes necesita de capacitación, personalización de la información, un experiencia con la marca que haga que decida invertir en un lugar distinto al banco donde percibe sus haberes, un rendimiento acorde a sus necesidad y por sobre todas las cosas contención y guía frente a la incertidumbre en momentos de crisis de su cartera de inversión y de la macroeconomía. El beneficio principal que traería aparejado comenzar a nutrir de manera saludable la base de clientes de Quinquela del segmento individuo sería contar con un colchón de clientes más estable que los clientes de otros segmentos. Una manera en el corto plazo de abordar este segmento es el de la alianza con métodos no tradicionales de inversión como puede ser el caso de la remuneración de billeteras virtuales. Para esto se necesitaría contar con los recursos suficientes para poder actualizar la infraestructura tecnológica necesaria y por otro lado de llevar la relación comercial y operativa con las contrapartes.

Diversificación: Para cerrar este modelo se puede ahondar en la idea de diversificar el mapa de Quinquela proveyendo nuevos productos que atiendan a nuevos mercados potenciales:

- *Nuevos FCI dedicados*: Una idea que debería estar en agenda de la compañía

es la de sondear posibles prospectos para realizar un acuerdo entre compañías de formar un Fondo dedicado. Este objetivo no posee una estrategia puntual dado que cada caso tienen sus implicancias particulares, aunque sí se debería de contar con un presupuesto y tiempo del área comercial a atender esta necesidad.

- *FCl de Criptomonedas*: Una posible innovación para nutrir un mercado más joven es el de conformar una cartera con activos en alza como las criptomonedas. Incluso se puede fomentar la suscripción y rescate en lo que se denomina *especies* (activos no monetarios), de esta manera los inversores de criptomonedas podrían suscribir con ellas y el Fondo se encargaría de invertir para incrementar su valor relativo. Aún no hay ejemplos de referencia en el país de este tipo de Fondos, pero se está empezando a en otros mercados más evolucionados<sup>74</sup>.



---

<sup>74</sup> "7 Cripto-fondos para invertir con soporte profesional ...." Fecha de acceso diciembre 21, 2019.  
<https://www.criptonoticias.com/mercados/inversiones/7-criptofondos-invertir-soporte-profesional/>.

## **Análisis del servicio - Modelo VRIO**

Otro vertical desde el cual se puede medir la efectividad del servicio de Quinquela en el mercado es a través de determinar cuáles son los recursos y capacidades que pueden proporcionarle una ventaja sostenible en el tiempo frente a sus comparables. El análisis de este aspecto se llevará a cabo a través la matriz VRIO.

Análisis por tipo de cliente: Si se mira las capacidad de desarrollar ventajas en el tiempo en relación a cada tipo de cliente el resultado:

- *Institucionales - Valioso:* Este tipo de cliente toma como valioso los beneficios y reciprocidades con otras empresas del Holding operar con Quinquela. A su vez es valorada la agilidad operativa, producto de contar con una sociedad depositaria propia por un lado y tener procesos aceitados en la sociedad gerente por el otro. Finalmente es valorado por este segmento el relacionamiento entre los recursos humanos de las partes.
- *Corporativos - Valioso:* Este segmento es bastante similar al institucional. Valora los beneficios del Holding, la agilidad operativa pero a diferencia del segmento anterior tiene un especial interés por contenido de research relevante y de calidad.
- *ACDIS - Valioso y Raro:* El servicio brindado a los Agentes de Colocación es considerado valioso y raro. La causa de esto es el valor percibido por la amplia oferta y el rendimiento de algunos productos, con énfasis en el liderazgo de la categoría de Money Market, la agilidad operativa antes mencionada y el asesoramiento. Con respecto a último punto, y un hecho que lo hace raro frente al resto de la industria, es el asesoramiento proactivo frente a eventos que generen volatilidad en el mercado o un estado de cliente que amerita reevaluar su cartera o decisiones de inversión.
- *Dedicados - Valioso:* Las empresas con las cuales se supo cerrar acuerdos de Fondos exclusivos para ellas ven al servicio al menos como valioso, principalmente por la libertad de decisión y flexibilidad de la cartera de inversión del producto. Sumado a este punto frente a otros productos, los honorarios de administración son inferiores lo que se termina traduciendo en mayor rendimiento.
- *FCI - Valioso y Raro:* Las otras Sociedades Gerentes valoran y ven raro el servicio brindado por Quinquela por el liderazgo en rendimiento del producto

que utilizan. La agilidad operativa y la amplitud de horario para poder operar es otro beneficio altamente valorado.

- *Seguros - Servicio Standard:* Como se ha explicado en este trabajo el segmento Seguros es altamente demandado entre las Sociedades Gerentes por su participación de mercado en la industria y por los volúmenes que representan para la misma en comparación a la poca cantidad de empresas que conforman el sector. Por este motivo las Sociedades Gerentes que ya tienen relacionamiento con el sector gastan gran parte de sus presupuestos en la retención y fidelización de las cuentas, haciendo que los servicios que podría prestar Quinquela a ellos sean Commodities o poco valorados.
- *PYME - Servicio Standard:* En el sector PYMEs así como en el de individuos la falta de agilidad operativa para los tiempos que esperan dichos sectores hace que el servicio parezca poco tentador frente al diferencial de rendimiento que Quinquela podría ofrecer frente a la administradora del banco en el cual posee sus haberes. Esto hace que se tenga que reforzar la comunicación y flujos de trabajo con ambos sectores para resaltar los beneficios del servicio brindado por Quinquela para comenzar a entregar valor.
- *Individuos - Valioso:* Como se mencionó arriba la captación y los procesos operativos para el segmento PYME e individuos es poco valorado pero los clientes individuos que ya forman parte de la empresa encuentran valioso el servicio en algunos aspectos. Uno de ellos, producto de diminuta base de clientes es el asesoramiento proactivo similar e incluso más personalizado al que se brinda a las ACDIs. Otro punto valorado es la entrega del material de research a diferencia de las Administradoras bancarias que rara vez distribuyen materiales pedagógicos o del estado de salud de sus carteras de inversión. Finalmente un aspecto altamente valorado entre las personas humanas que consumen los servicios de Quinquela directa o indirectamente es el liderazgo rendimiento del Quinquela Pesos, Fondo ampliamente utilizado por esta categoría.

Análisis por tipo de servicio-atributo: De la misma manera que se analizó el servicio general de Quinquela en base a cada segmento de clientes, se puede realizar el análisis VRIO en relación a los tipos de servicios brindados por la compañía:

- *FCI | Oferta - Valioso:* El poder contar con Fondos en cada categoría es un

atributo valorado en general por los prospectos y clientes. La contra parte de este punto es los costos de mantenimiento y administración que esto conlleva en la compañía, además de que quita foco al área de inversiones para buscar liderazgo de rendimiento en algunos sectores.

- *FCI | Rendimiento - Valioso, Raro e inimitable*: El rendimiento general de los productos son valorados por parte de los clientes dado que están en el promedio del mercado. La excepción de esto es el liderazgo de rendimiento en el Quinquela Pesos, esto combinado con la coyuntura económica del país hace que este atributo se convierta en raro y difícilmente imitable.
- *FCI | Operatoria - Valioso*: Este atributo podría haber sido raro pero posee una contrapartida que afecta su valoración. La flexibilidad horaria y la agilidad operativa frente a cualquier requerimiento especial hacen que el servicio de Quinquela no solo sea valorado sino que sea raro frente a otras administradoras, el problema con esto es que frente al pobre desempeño de su infraestructura tecnológica y su portal de autogestión queda muy atrasado su operatoria contra un Home Banking de un banco de primera línea o una administradora independiente desarrollada.
- *Eventos - Valioso*: Los eventos realizados por Quinquela son valorados por su cartera de clientes pero no destacan frente a los realizados por el resto de la industria. Hay un punto de mejora a analizar en este aspecto.
- *Fidelización - Valioso*: Los métodos y programas de fidelización de clientes son altamente valorados pero una vez más están alineados con los estándares de la industria, incluso frente a los presupuesto que pueden abordar los bancos de primera línea Quinquela queda levemente rezagado en este punto frente a sus comparables.
- *At. al cliente - Valioso y Raro*: Tal como se mencionó en este apartado la atención al cliente personalizada, humana y proactiva para la atención de nuestros clientes es un atributo altamente valorado y raro.
- *Research - Valioso*: El research es un servicio que genera valor en términos generales, sin embargo no es percibido de la misma manera todos los segmentos de prospecto. Los informes publicados por Quinquela actualmente están orientados a un público amplio y que no necesita contar con conocimientos técnicos para su comprensión, esto hace que el nivel de profundidad de los contenidos quede escueto para nuestros segmentos core



de negocio. Sumado a esto prácticamente no hay material específico del mercado sino más bien análisis macroeconómicos.

Como se puede apreciar, a modo de conclusión, los productos y servicios de Quinquela van de la mano de promedio de la industria, con algunas características destacables pero que responden a la realidad de una industria altamente regulada y homogénea que busca nutrir un mercado chico y aún muy poco maduro comparado con los comparables de la región.



Universidad de  
**San Andrés**

## Estrategia

### Segmentación y Targeting

Como predica *Note on Marketing Strategy*<sup>75</sup> para determinar los segmentos a los cuales se va a definir atender y poder priorizarlos dentro de la propuesta de valor de la marca es necesario identificarlos primero. Se utilizarán como base los descritos durante el Análisis de Cliente, seguido se hará un pequeño repaso de los mismos:

- **Clientes institucionales** [1Q 2019 - 38,5% Share mercado | \$290.000 M]
  - o *Fondos Comunes de Inversión* [1Q 2019 - 5% Share mercado | \$37.000 M]
  - o *Segmento Seguros* [1Q 2019 - 16% Share mercado | \$122.000 M]
  - o *ANSES* [1Q 2019 - 3% Share mercado | \$22.000 M]
  - o *Resto del segmento* [1Q 2019 - 14,5% Share mercado | \$109.000 M]
- **Clientes Corporativos** [1Q 2019 - 26% Share mercado | \$195.000 M]
- **Clientes Dedicados** [no aplican parámetros]
- **Agentes de distribución ind.** [1Q 2019 - 3% Share mercado | \$22.000 M]
- **Clientes PYME** [1Q 2019 - 16,5% Share mercado | \$125.000 M]
- **Clientes Individuos** [1Q 2019 - 16% Share mercado | \$120.000 M]

Cada uno de estos segmentos tiene sus particularidades y percibe valor en distintos atributos o servicios que se le pueden brindar (*Anexo 12*). Seguido se repasará cómo impacta a cada segmento los distintos ejes del servicio y los segmentos que se decidirán atacar de cara al próximo ejercicio de la compañía:

---

<sup>75</sup> Note on Marketing Strategy, Harvard Business School, Noviembre 1, 2000, R9-598-061.  
<https://store.hbr.org/product/note-on-marketing-strategy/598061>.

Anexo 12  
SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

BENEFICIOS VALORADOS		Menos Valorado		MÁS VALORADO		TARGET	
SEGMENTO	Institucionales	Seguros	Eficiencia operativa Atención al cliente	Información de producto Información de mercado	Confianza - Trayectoria Oferta de productos (Normativos)	MKT Relacional Rendimiento	X L. PLAZO
		FCI	Sinergia c/ empresas del Información de producto	Confianza - Trayectoria (marca) MKT Relacional	Atención al cliente	Rendimiento Eficiencia operativa	X CORE
		Resto	Gobierno corporativo - Accionistas Oferta de productos Información de producto	Confianza - Trayectoria Información de mercado	Atención al cliente Rendimiento	Información de producto Sinergia c/ empresas del holding MKT Relacional	
	Dedicados	Eficiencia operativa	Información de producto	Información de mercado	Atención al cliente Rendimiento	Confianza - Trayectoria (marca) MKT Relacional Sinergia c/ empresas del holding	
	Corporativo		Gobierno corporativo - Información de producto	Atención al cliente	Eficiencia operativa Rendimiento	Rendimiento MKT Relacional Sinergia c/ empresas del holding	X CORE
	ACDIs ALyCs		MKT Relacional Sinergia c/ empresas del	Información de mercado	Oferta de productos Información de producto	Rendimiento Eficiencia operativa Atención al cliente	X CORE
	PYMEs		Confianza - Trayectoria Oferta de productos	Información de mercado Información de producto	Rendimiento	Eficiencia operativa MKT Relacional Atención al cliente	X B2B2C
	Individuos de Alta Renta	Sinergia c/ empresas del holding	Confianza - Trayectoria	MKT Relacional	Información de producto Oferta de productos	Atención al cliente Información de mercado Rendimiento Eficiencia operativa	

**Segmento Institucional:** El segmento más voluminoso de la industria pese a que solo representa el 1% de la cantidad de cuentas activas al 1Q del 2019. Históricamente se mantuvo en la cabecera de la industria pese a una disminución anecdótica proveniente del ingreso de otros sectores a la industria. Naturalmente al ser el segmento más maduro se debe de tener en cuenta que gran parte opera hoy en día con al menos una Administradora de FCI. Dado que este sector es muy heterogéneo se subsegmentará para dar mejor idea de las necesidades de cada nicho.

- **Seguros:** Este segmento es uno de los segmentos más atendidos de la industria por el elevado ticket promedio y concentración de volumen que representa la vara para la captación y/o migración de clientes es alta. El segmento es susceptible principalmente a 3 variables: MKT Relacional y la construcción de relaciones personales con los tomadores de decisión de las compañías, la oferta de productos que disponga la Sociedad Gerente (principalmente Fondos de Liquidez como los Money Market o Renta Fija con baja volatilidad, Fondos de cobertura y los Fondos Normativos en los cuales están obligados a invertir) y consecuentemente el rendimiento asociado a estas categorías de producto. Frente a este panorama se tomará la decisión de servir a este segmento pero como un proyecto a largo plazo entendiendo que la madurez organizacional para alinearse a este sector y los resultados de las acciones que se implementen tardarán en surgir efecto.
- **Fondos Comunes de Inversión:** Una de las apuestas fuertes de la estrategia de Quinquena para el 2019 es la de “cosechar los frutos” del trabajo de relacionamiento que se hizo con el segmento durante los últimos dos años. La

estrategia fue intentar responder frente a las necesidades del segmento que son principalmente una atención cercana y fluida con el cliente, el rendimiento del Fondo de Money Market y una eficiencia operativa dada por la agilidad en la toma de suscripciones y pago de rescates sumado a beneficios diferenciales como puede ser la amplitud horaria del servicio.

Este segmento al valorar el rendimiento por sobre el resto de las prestaciones es altamente volátil a la migración de productos sustitutos como pueden ser la cuentas remuneradas o los plazos fijos precancelables.

La decisión para el ejercicio 2020 es la de seguir viendo al segmento de Fondos Comunes de Inversión como core de su actividad comercial buscando no solo seguir captando flujo sino consolidarse como el líder estable en rendimiento de la categoría base de la industria argentina de Fondos.

- *ANSES*: Este cliente se considera un segmento en sí debido al volumen y participación que tiene en el mercado. Históricamente la cartera inversiones de los Fondos de la ANSES ha invertido en Fondos Comunes de Inversión aunque ese porcentaje ha fluctuado dependiendo la administración de turno del ente público.

Actualmente lo que tiene invertido en la industria reside principalmente en Fondos de Acciones (Equity), siendo esta una categoría en la que Quinquela no se especializa actualmente.

El objetivo en base a este jugador es seguir sondeando posibilidades de poder atraerlo, especialmente si cambian las autoridades en un hipotético cambio de gobierno a fin del corriente año.

- *Resto del segmento*: Lo que resta de los componentes del sector posee un comportamiento similar. Valoran ampliamente la información actualizada de las carteras de inversión de los productos para entender su volatilidad y potencial evolución del rendimiento, poder obtener beneficios de la sinergia entre empresas del Grupo Inversor y todo tipo de Marketing relacional con las autoridades y actores de las entidades.

No es parte de la estrategia de Quinquela consumir esfuerzos en ellos.

Segmento Corporativo: Por debajo del segmento institucional se encuentra, en

segundo lugar, el segmento corporativo con un 26% de la participación de mercado que se traduce al fin del primer trimestre del año en 195.000 Millones de pesos.

Si bien el segmento se puede subdividir como en el caso de los institucionales se identificó que la gran mayoría percibe valiosos los mismos atributos del servicio:

- *Confianza-Trayectoria (marca)*: Para varios de los componentes del sector, en especial las empresas de capitales extranjeros, la solidez y trayectoria del Holding y de la empresa son un primer filtro para poder operar con ellos. Los equipos de compliance y riesgos suelen ser reacios a operar con firmas poco solventes o con balances poco robustos además de un cierto track record en el mercado.
- *Sinergia con empresas del holding*: Una empresa que piensa de manera estratégica su portafolio de inversión seguramente piense en diversificar riesgos, por lo que el uso de Fondos es solo de manera parcial o fragmentada. Para sacar provecho de esta situación las grande empresas usan como pretexto el volumen potencial que pueden transaccionar con las Sociedades Gerentes para buscar beneficios en el resto de las empresas de que componen sus Holdings, que mayoritariamente son financieros teniendo una sociedad de bolsa o un banco bajo sus paraguas.  
Un buena manera de encarar esto es ir con una propuesta integral del Grupo por sobre una propuesta Monoproducto de la Sociedad Gerente.
- *MKT Relacional*: En menor medido aunque ciertamente relevante está la capacidad de generar vínculos con los actores de la empresa que se pretender captar o fidelizar. Esto puede ser desde eventos y charlas institucionales así como beneficios personales para los directivos de la organización, el manejo es muy particular de cada cliente / prospecto y tiene que ser analizado en detalle.
- *Rendimiento*: Finalmente, aunque no menos importante, se encuentra el rendimiento de los productos. El cual solo pierde importancia para el cliente si el beneficio total de la propuesta del Holding es superior, de lo contrario el segmento se vuelve exigente no solo con el rendimiento actual del producto

sino con la composición de las carteras de inversión y la visión para ellas. Cabe aclarar que gran parte de este segmento cuenta con áreas propias de inversión con profesionales altamente capacitados.

Quinquela posee cierta experiencia y relacionamiento con el sector, en especial con los segmentos de energía y oil&gas. En base a esto y sumada a la decisión corporativa del Holding GST de capitalizarse y consolidarse como tal es determinante atender a este sector core para la empresa buscando profundizar y diversificar la participación de la empresa en otras industrias en crecimiento.

Segmento PYME e Individuos: Se le dará el mismo tratamiento a ambos sectores pese a que los drivers de comportamiento son similares aunque no iguales. Entre ambos sectores representan el 32% del patrimonio bajo administración de la industria, una cifra similar al segmento institucional pero más atomizada, contando con 438.000 cuentas comitentes contra 5.000 del segmento institucional.

Esto hace que la estructura que posee hoy Quinquela no pueda abarcar estos segmentos de manera directa, al menos con los métodos tradicionales de captación. Frente a este escenario y la irrupción del fenómeno Fintech varias administradoras comenzaron a desarrollar alianzas estratégicas con grandes compañías no tradicionales del ecosistema. El caso más relevante es el de BIND con Mercado Pago, que para el primer año de su lanzamiento proyecta generar un millón de cuentas, más que el histórico de cuentas minoristas hasta comienzos de este año.<sup>76</sup>

Teniendo en cuenta este panorama y sumando que ambos sectores valoran la atención al cliente continua y una operatoria sin fricciones de la misma manera, o más, que el propio rendimiento del producto es de crucial importancia desarrollar un canal lo suficientemente efectivo para servir a este segmento y debe ser un objetivo de Quinquela poder empezar a construir el mismo así como la participación en el sector sin por ello perjudicar el desarrollo de sus negocios core.

Segmento de Agentes de Distribución Indirecta: Este segmento es relativamente chico si se compara con la industria, representa solo un 3% del volumen operado aunque

---

<sup>76</sup> "Mercado Pago: su Fondo Común de Inversión alcanzó el ...." Fecha de acceso diciembre 28, 2019. <https://www.ambito.com/negocios/mercado-pago/mercado-pago-su-fondo-comun-inversion-alcanzo-el-millon-usuarios-n5067825>.

tiene un potencial de crecimiento grande aún, dado que permiten federalizar y captar nuevos clientes que de otra manera sería más difícil de hacerlo.

A diferencia del segmento Individuo y Pyme que necesita de un fuerte desarrollo tecnológico, los agentes de distribución indirecta funcionan como un canal para captar Empresas e Individuos con los métodos actuales de la compañía aunque sin la posibilidad de fidelizar ni explotar el cliente final, además de dejar una comisión al intermediario.

Las ACDIs es un canal en el cual se viene trabajando desde el año 2018 con cierto foco en la organización logrando sellar al fin del primer trimestre del 2019 9 contratos activos con un volumen de 241 Millones de pesos.

Este segmento valora el rendimiento de los productos, dado que ese es su principal argumento de venta para los usuarios finales, la eficiencia operativa dado que roces en los procesos no solo dañan la relación entre cliente y proveedor sino que además mancha la reputación del distribuidor frente al usuario final. De la mano de este último punto la atención al cliente es vital frente a contingencias no solo de la operatoria sino de la macroeconomía argentina. Un ejemplo de esto es la crisis financiera que se vivió en el 2018 frente al desarme de las Lebacs.<sup>77</sup>

Es estratégico para Quinquela fidelizar y proteger este canal para garantizar los ratios de crecimiento hasta que madure en uno de los segmentos core de la compañía dado los limitantes actuales para llegar a los individuos y pequeñas compañías.

Segmento Dedicados: Si bien no es un segmento en sí mismo se considera de suma importancia mantener presente la posibilidad y brindar herramientas a la organización para poder capitalizar un oportunidad de cerrar un contrato de exclusividad con alguna empresa que permita incrementar sustancialmente el patrimonio bajo administración de la compañía o traiga aparejado otro beneficio significativo para Quinquela.

Por esto se considera necesario dedicar los recursos mínimos del área a garantizar las herramientas para una posible consumación de un contrato de esta índole.

Resumiendo esta sección se puede concluir que los esfuerzos se enfocarán en servir los actuales segmentos “core” de la compañía, FCI y Corporativos, buscando en paralelo consolidar el segmento de distribución indirecta. Se apostará a comenzar la

---

<sup>77</sup> "¿La crisis de 2018 fue herencia o mala praxis? - El Economista." Fecha de acceso diciembre 28, 2019. <https://www.eleconomista.com.ar/2019-06-la-crisis-de-2018-fue-herencia-o-mala-praxis/>.

penetración en el mercado asegurador así como preparar la compañía para la gestación de alianzas tecnológicas para la captación del segmento Individuos y PYMEs respectivamente de manera indirecta.



## Diferenciación y posicionamiento

Una vez definidos los segmentos a los cuales se pretende servir y fidelizar lo que sigue es reflexionar, entender y determinar de qué modo y bajo qué argumentos de diferenciación se pretende hacerlo.

Se tomó, en primera instancia, las fortalezas y oportunidades relevadas durante la etapa de diagnóstico para compararlas en ciertos aspectos deseables en ventajas competitivas. El resultado fue el siguiente:

Anexo 13  
Análisis de diferencias competitivas

		Importante	Distintiva	Comunicable	Bloqueante	Rentable	Alcanzable
<b>VENTAJAS COMPETITIVAS</b>	Actuales	Holding Financiero - Depositaria propia	X	X	X	X	-
		Flexibilidad y Agilidad operativa	X	X	X	X	-
		Equipo comercial consolidado en el mercado.	X	X			-
		Alianzas estratégicas con intermediarios.	X		X		X
		Liderazgo en rendimiento de producto en categoría MM.	X	X	X		X
	Nuevas	Posibilidad de diálogo con entes publicos nuevos gobierno	X	X		X	X
		Desarrollo tecnológico - Mercado Fintech	X	X	X		X
		Equipo de research integral	X	X	X		X

De las 8 posibles ventajas competitivas se determinó que solo cuatro de ellas eran percibidas como relevantes, distintivas frente a la competencia, eran comunicables como tales y eran al final del día rentables. Estas ventajas fueron la de contar con el respaldo y la sinergia de un grupo financiero, del cual es parte un banco que oficia al mismo tiempo de Sociedad Depositaria de la empresa. Esto naturalmente genera la capacidad de ofrecer un mejor servicio, focalizado en el mismo tipo de clientes y con una eficiencia de costos mayor a la que se podría tener sin este respaldo. Esto ubica a la compañía a la altura de las Sociedades Gerentes de los bancos de primera línea que poseen estos mismos atributos.

En segundo lugar algo a destacar es la capacidad de adaptación y dinamismo que tiene Quinquela dentro de su esencia. Su estructura de costos y headcount compacto en comparación a su patrimonio bajo administración y bottom line hace que pueda mutar frente a un cambio en el contexto en el cual se mueve de manera ágil y pragmática. Un contrapeso a esto es la dificultad para escalar ciertos aspectos de la compañía, para mitigar este punto se pretende hacer cargo la digitalización de la compañía.

Otro de los atributos seleccionados fue la capacidad de Quinquela de ser líder en rendimiento del segmento de producto más demandado durante el 2018 y lo que va

del 2019, los Fondos de Mercado de Dinero. Esto posiciona la marca de manera distinta frente a los potenciales clientes, prospectos y competidores.

Finalmente, si bien no está materializada totalmente, se encuentra en desarrollo la digitalización y apertura digital de la empresa. Esto colabora en la agilidad operativa y en la capacidad de emprender nuevos modelos de asociaciones y negocios con partners del nuevo entorno digital. Esto es algo que gracias al tamaño y dinamismo de Quinquela se puede adoptar medianamente rápido y con costos inferiores que grandes corporaciones.

En la búsqueda de traducir estos atributos en una propuesta de valor relevante para los segmentos objetivo se decidió construir un modelo CANVAS.

Anexo 14  
Modelo CANVAS

Asociaciones clave	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
<b>PROVEEDORES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directivos entidades gubernamentales.</li> <li>- Cámaras y Asociaciones del sector.</li> <li>- Contrapartes de activos financieros.</li> <li>- Proveedores de tecnología.</li> <li>- Entes públicos de control (ej: RENAPER)</li> <li>- Estudios de research.</li> </ul> <b>NEGOCIO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribuidores indirectos.</li> <li>- Líderes de las empresas del Holding.</li> <li>- Referenciadores.</li> <li>- Prensa y medios especializados.</li> <li>- Sociedad Depositaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventos de Relacionamento con clientes.</li> <li>- Control de precios activos / valuación de las carteras.</li> <li>- Compraventa de activos.</li> <li>- Fidelización de intermediarios / partners activos.</li> <li>- Búsqueda de sinergia en el Grupo Financiero.</li> <li>- Testeo y optimización del ecosistema tecnológico.</li> <li>- Asesoramiento de inversión activo de clientes.</li> <li>- Creación y distribución de piezas de comunicación.</li> <li>- Cierre y divulgación de los Valores de Cuotaparte.</li> <li>- Pago de los Rescates.</li> <li>- Cobro de las Comisiones de Administración.</li> </ul> <b>Recursos Claves</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ecosistema tecnológico abierto (APIS).</li> <li>- Portfolios Managers especializados.</li> <li>- Contratos de distribución y colocación.</li> <li>- Fuerza de venta fuertemente relacionada.</li> <li>- Grupo Financiero y Sociedad Depositaria propios.</li> <li>- Research de Industria, Sist. Financiero y Economía.</li> <li>- Patrimonio Bajo Administración saludable.</li> <li>- Flexibilidad y agilidad operativa.</li> </ul>	<b>Acompañamos al crecimiento financiero de nuestros clientes mediante un servicio integral, gracias al respaldo de nuestro grupo financiero, y una amplia cartera de soluciones de inversión, varias de ellas líderes en el mercado.</b> <b>CORPORATIVOS / INSTITUCIONALES</b> <p>Brindamos soluciones a la medida de cada cliente en base a sus necesidades y al respaldo de nuestro. Construimos los productos y procesos en conjunto con nuestros clientes, poniendo a ellos en el centro de la escena.</p> <b>DISTRIBUCIÓN INDIRECTA</b> <p>Asesoramos y brindamos valor tanto al intermediario como al cliente final, de manera indirecta, ofreciendo productos de alto rendimiento y calidad crediticia. Nuestros canales de transacción, servicio de asesoramiento proactivo y educación financiera, infraestructura digital y procesos ágiles son la muestra de la importancia que le damos nuestros clientes.</p>	<b>INSTITUCIONALES / CORPO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoramiento activo de inversión.</li> <li>- Eventos de relacionamiento.</li> <li>- Charlas / Seminarios de mercado.</li> <li>- Entrega de material de Research.</li> </ul> <b>DISTRIBUCIÓN INDIRECTA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoramiento activo de inversión.</li> <li>- Entrega de material de Research.</li> <li>- Capacitación de inversión al usuario final.</li> </ul> <b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directo</li> <li>- ACDI's - ALYC's</li> <li>- Referenciadores</li> <li>- Socios digitales (Billeteras Virtuales)</li> <li>- Canales de distribución Holding</li> </ul>	<b>CORE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Institucionales</li> <li>- Corporativos Energy y Oil &amp; Gas</li> <li>- ALYCs - ACDIs</li> </ul> <b>APUESTAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguros</li> <li>- Individuos Alta Renta - PYMES (ind.)</li> </ul>
<b>Estructura de costos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Licencia de Marca (20% del presupuesto de MKT)</li> <li>- Marketing Relacional (35% del presupuesto de MKT)</li> <li>- Comunicación y difusión (25% del presupuesto de MKT) [Online '19 100% Orgánico]</li> <li>- Papelería, material de venta y representación (15% del presupuesto de MKT)</li> <li>- Otros (5% del presupuesto de MKT)</li> </ul>		<b>Fuentes de ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calculo de los honorarios de comisión de los Fondo operados.</li> <li>- Cada FCI tiene su propio % de Comisión para la Sociedad Gerente y para la Sociedad Depositaria.</li> </ul>		

La propuesta de valor que se desprende luego de este análisis es la siguiente:

Propuesta de valor general: “Acompañamos al crecimiento financiero de nuestros clientes mediante un servicio integral, respaldados por nuestro grupo financiero y una amplia cartera de soluciones de inversión, líderes en rendimiento.”

Esta declaración se desprende de las fortalezas y apuestas de la compañía entendiendo que todo segmento de cliente va a percibir valor en ella.

Propuesta a valor a clientes corporativos e institucionales: “Brindamos soluciones a la medida de cada cliente en base a sus necesidades y al respaldo de nuestro gobierno corporativo. Construimos los productos y procesos en conjunto con nuestros clientes,

poniendo a ellos en el centro de la escena.”

Frente a las necesidades que puede tener una gran empresa o agente institucional, tanto público como privado, Quinquela pretende resaltar su capacidad de adaptación y vasto conocimiento del mercado por la experiencia de sus colaboradores.

Propuesta de valor para la distribución indirecta: “Asesoramos y brindamos valor a nuestros socios estratégicos pensando en sus clientes, ofreciendo productos de alto rendimiento y calidad crediticia. Nuestros canales de transacción, servicio de asesoramiento proactivo y educación financiera, infraestructura digital y procesos ágiles son la muestra de la importancia que le damos nuestros clientes.”

En cuanto a nuestros clientes provenientes de la distribución indirecta es necesario garantizar el customer centricity y asegurar la comodidad y eficiencia de cada actor. Si sumamos esto a la evolución tecnológica y el liderazgo en rendimiento de producto se tendrá como resultado un modelo de B-B-C saludable y sostenible en el tiempo.

Estas declaraciones son sostenidas gracias a recursos, actividades y asociaciones claves para el desarrollo del mismo:

Recursos clave:

- Ecosistema tecnológico abierto (APIs)
- Portfolios Managers especializados.
- Contratos de distribución y colocación.
- Fuerza de venta fuertemente relacionada.
- Grupo Financiero y Sociedad Depositaria propios.
- Research de Industria, Sist. Financiero y Economía.
- Altos niveles de Patrimonio Bajo Administración por producto.
- Flexibilidad y agilidad operativa.

Actividades clave:

- Eventos de Relacionamiento con clientes.
- Control de precios activos / valuación de las carteras.
- Compraventa de activos.
- Fidelización de intermediarios / partners activos.
- Búsqueda de sinergia en el Grupo Financiero.

- Testeo y optimización del ecosistema tecnológico.
- Asesoramiento de inversión activo de clientes.
- Creación y distribución de piezas de comunicación.
- Cierre y divulgación de los Valores de Cuotaparte.
- Pago de los Rescates.
- Cobro de las Comisiones de Administración.

#### Asociaciones clave:

- Directivos entidades gubernamentales.
- Cámaras y Asociaciones del sector.
- Contrapartes de activos financieros.
- Proveedores de tecnología.
- Entes públicos de control (ej: RENAPER)
- Estudios de research.
- Distribuidores indirectos.
- Líderes de las empresas del Holding.
- Referenciadores.
- Prensa y medios especializados.
- Sociedad Depositaria.

Estos procesos claves se llevarán a cabo por determinados canales y buscando determinados vínculos con cada uno de los segmentos que se planean servir:

#### Relaciones con los clientes:

##### *Clientes institucionales y corporativos*

- Asesoramiento activo de inversión.
- Eventos de relacionamiento.
- Charlas / Seminarios de mercado.
- Entrega de material de Research.

##### *Distribución indirecta*

- Asesoramiento activo de inversión.
- Entrega de material de Research.
- Capacitación de inversión al usuario final.

#### Canales de distribución:

- Directo.
- ACDI's - ALYC's.
- Referenciadores.
- Socios digitales (Billeteras Virtuales).
- Canales de distribución Holding.
- Family & Friends

Y como consecuencia de este modelo se espera que provengan fuentes de ingresos que sean capaces de solventar una estructura de costos sumado a un porcentaje de ganancia, que en este caso se traduciría en lo siguiente:

#### Fuentes de ingreso:

- Honorarios de administración de los Fondo operados. Cada FCI tiene su propio % de Comisión para la Sociedad Gerente y para la Sociedad Depositaria.

#### Estructura de costos:

- Infraestructura.
- Capital Humano.
- Carga impositiva.
- Tecnología.
- Honorarios de distribución indirecta.
- Costos operacionales.
- Licencia de Marca. (20% del presupuesto de MKT)
- Marketing Relacional. (35% del presupuesto de MKT)
- Comunicación. (25% del presupuesto de MKT) [Online '19 100% Orgánico]
- Papelería, material de venta y representación. (15% del presupuesto de MKT)
- Otros mkt. (5% del presupuesto de MKT)

En base a estas definiciones macro del área y buscando servir a los segmentos de clientes definidos en el apartado anterior los próximos es definir los objetivos del presente plan.

## Objetivos y metas

A continuación se definirá los lineamientos cualitativos y cuantitativos que delimitan los objetivos y metas que Quinquela Fondos perseguirá durante el ejercicio 2020, que comprende los meses desde enero hasta diciembre de dicho año:

### Objetivos 2020

- Consolidar el proceso de digitalización de la compañía, buscando insertar a la compañía dentro del nuevo paradigma y ecosistema que se está gestando en la economía argentina.
- Convertir a la compañía en un agente de transformación y formador de sinergia dentro del Grupo ST, holding financiero del que forma parte.
- Mantener el nivel de relacionamiento con nuestros principales segmentos y clientes, buscando incorporar nuevos segmentos de clientes a quienes servir.
- Preservar y fortalecer la salud marcaría generando puntos de contacto de calidad con nuestros clientes, tangibles o intangibles.
- Sumar valor a la compañía buscando un crecimiento de la misma por encima del promedio de mercado del año ejercicio en curso.

### Metas 2020

- Lograr un EBITDA a nivel compañía de \$28.816.000 de pesos.
- Lograr llegar y sostener el Market Share global de la compañía en 1,90%.
- Incrementar en un 10% las transacciones de canales digitales, tanto distribución directa como indirecta, con el fin de alivianar la carga operativa.
- Alcanzar la apertura de 200 cuentas digitales durante el 2020 (+25% del total), buscando el foco en personas humanas de alta renta y Pequeñas Y Medianas Empresa.
- Obtener al menos 70 apariciones en prensa y medios especializados durante el ejercicio en curso.

La obtención de estos resultados garantizará una evolución sustentable y redituable tanto de la gerencia de Marketing como de la compañía como un todo.

## Modos de acción

El próximo paso lógico de este plan es el desglose y traducción de la visión estratégica del mismo en acciones concretas y palpables. Con el fin de llevar esto de una manera ordenada y simple de interpretar se dividirá el capítulo en cuatro apartados: Producto, precio, canales y comunicación.

### Producto

El mix de producto que se utilizará para el ejercicio 2020 está construido sobre la base de productos con una cartera activa al fin del ejercicio 2019. El trabajo que se realizará es una segmentación de los mismos con el fin de dirigir los productos exclusivamente a los segmentos que los demanden, haciendo más efectiva la oferta y optimizando procesos y costos.

Bajo esta premisa la empresa contará con 8 Fondos elegibles:

- *Quinquela Pesos*: Fondo de Money Market | Fondo en Pesos | Fondo Conservador | Paga los rescates en el día (T+0) | Está compuesto casi en su totalidad de Plazos Fijos.
- *Quinquela Ahorro*: Fondo de Renta Fija | Fondo en pesos | Fondo Conservador | Paga los rescates al día siguiente (T+1) | Está compuesto principalmente por Plazos Fijos con una exposición baja en Títulos Públicos y Obligaciones Negociables.
- *Quinquela Deuda Argentina*: Fondo de Renta Fija | Fondo en pesos | Fondo Moderado | Paga los rescates en 48 horas (T+2) | Está compuesto principalmente por Títulos de deuda provinciales argentinas.
- *Quinquela Acciones*: Fondo de Renta Variable | Fondo en pesos | Fondo Agresivo | Paga los rescates en 48 horas (T+2) | Está compuesto por acciones en su totalidad Argentinas.
- *Quinquela Ahorro Dólares*: Fondo de Renta Fija | Fondo en dólares | Fondo Moderado | Paga los rescates en 48 horas (T+2) | Compuesto principalmente por treasury bills y activos en dólares de baja y media volatilidad.
- *Quinquela Renta Dólares*: Fondo de Renta Fija | Fondo en dólares | Fondo Moderado | Paga los rescates en 72 horas (T+3) | Compuesto principalmente por treasury bills, Obligaciones Negociables y Títulos en dólares.
- *Quinquela Pymes*: Fondo Normativo | Fondo en pesos | Fondo Moderado |

Paga los rescates en 48 horas (T+2) | Está compuesto por activos de inciso L, ex K, elegible para compañías de seguro.

- *Quinquela Infraestructura*: Fondo Normativo | Fondo en pesos | Fondo Moderado | Paga los rescates en 48 horas (T+2) | Está compuesto por activos de inciso M, elegible para compañías de seguro.

Y 6 Fondos cerrados o dedicados a un solo cliente:

- *Quinquela + Predial*: Fondo cerrado | Fondo en pesos | Compuesto por 6 proyectos inmobiliarios en CABA y Neuquén.
- *Quinquela Ahorro Plus*: Fondo Dedicado | Fondo en pesos | Compuesto por los activos que defina en su conjunto la administradora y el cliente.
- *Quinquela Balanceado*: Fondo Dedicado | Fondo en pesos | Compuesto por los activos que defina en su conjunto la administradora y el cliente.
- *Quinquela Renta*: Fondo Dedicado | Fondo en pesos | Compuesto por los activos que defina en su conjunto la administradora y el cliente.
- *Quinquela Renta Mixta*: Fondo Dedicado | Fondo en pesos | Compuesto por los activos que defina en su conjunto la administradora y el cliente.
- *Quinquela Performance*: Fondo Dedicado | Fondo en pesos | Compuesto por los activos que defina en su conjunto la administradora y el cliente.

Estos productos se mostrarán y comercializarán dependiendo de los segmentos de clientes a los que se pretendan atacar. El tono de diálogo con un Individuo cambia radicalmente frente a un corporativo. Es por esto que el branding utilizado en un mismo producto para dos tipos distintos de clientes será diferente, se tomará como ejemplo el Quinquela Pesos:

- *Cliente corporativo*: Una manera eficaz de administrar el flujo diario de caja.
- *Cliente Individuo*: Una herramienta de inversión superadora al plazo fijo.

Generalmente para cada segmento de cliente se trata de ofrecer un mix de producto acorde a sus necesidades y/o capacidades, un ejemplo de esto es que no se lo ofrecerá a un individuo un fondo demasiado complejo o volátil que no sepa manejar su horizonte de inversión ni tenga las herramientas para entender porque sube o baja el mismo.



Servicios de apoyo: Como soporte de los Productos ofrecidos por Quinquela y en pos de sumar valor genuino a los clientes la empresa seguirá ofreciendo y fortalecerá sus reportes de research, tanto internos de los productos, como de mercado e industria. Hoy en día la propuesta que se entrega a los clientes está en un punto medio entre la pedagógica y general que necesita un inversor novato pensando en el mercado Individuos y Pymes e información especializada para Corporativos e institucionales. La idea de este plan es diversificar y entregar material realizado de manera interna para la pedagogía y tercerizar un servicio especializado de alta calidad de la industria y mercado para los clientes más sofisticados.

Líneas de producto: Quinquela hoy en día cuenta con tres líneas distintas de productos comercializables: productos en moneda pesos, productos en moneda dólar y productos normativos, pensados para determinados clientes, como por ejemplo Compañías de Seguro quienes por normativa deben de tener un porcentaje de sus inversiones alocadas a ese tipo de productos. Sumados a estas hay dos no comercializables, una es la de los Fondos cerrado, como el Quinquela + Predial y la línea de Fondos dedicados, como el Quinquela Ahorro Plus y el Quinquela Balanceado. A su vez estos productos se pueden calificar y ofrecer por la volatilidad de rendimiento que puedan tener, haciéndolos más o menos “riesgos”.

Ciclo de vida del producto: Los ciclos de vida de estos Fondos y la relevancia dentro del portfolio de productos está dada por la coyuntura de mercado, normativa y la cantidad / calidad de los papeles disponibles para la conformación de las carteras de los productos. Esto quiere decir que frente a eventos como las crisis antes mencionadas del 2018 y 2019 el mix de producto puede cambiar sobre la marcha del plan. Por este motivo se tienen preparadas lo que se denomina “cáscaras” de producto, que son reglamentos de gestión pre aprobados por CNV para optimizar la posible salida comercial de un nuevo Fondo.

Independientemente de esto hay ciertos productos que se consideran “permanentes” dado que son elegibles en mayor o menor medida bajo cualquier tipo de circunstancias, que en este caso serían el *Quinquela Pesos*, el *Quinquela Pyme* y *Quinquela Renta* dado la exposición de la compañía a inversiones de la aseguradora del Holding.

Posicionamiento de marca: El presente plan respetará y sostendrá las decisiones de posicionamiento que se han tomado hasta el momento. Segmentando a Quinquela cercana y presente siempre para sus clientes, rescatando la esencia social, de autosuperación y originalidad de Benito Quinquela Martín<sup>78</sup>, pintor argentino de donde proviene su nombre. Llevando esta declaración teórica al accionar diario Quinquela se traduce en una marca que busca mostrarse siempre disponible y alerta para poder ayudar a sus clientes con productos de calidad contruidos en su mayoría de papeles y activos Argentinos, buscando ser un motor de desarrollo de la economía y la sociedad argentina.

Desarrollo de marca: Luego de cuatro años Quinquela ya tiene un nombre por sí solo y sustentable dentro de la industria de Fondos y Sociedades de bolsa, en parte ayudado por el crecimiento obtenido en los últimos años sumado a su liderazgo dentro de la categoría de Fondos de Mercado de Dinero.

Dentro del empresariado local de los segmentos core atendidos por Quinquela la marca supo comenzar a consolidar su nombre, aunque de manera más reducida y en los sectores financieros y algunos directivos dentro de dichas empresas.

Ahora el próximo paso en la estrategia marcaría es el de empezar a llegar como identidad a todo el inversor que quiera utilizar Fondos, si bien el salto cuantitativo es muy grande sigue siendo reducido comparado con el open retail y frente a la decisión de comenzar a realizar una inversión segmentada de pauta digital con el fin de hacer branding. Si combinamos esto con el sponsoreo de eventos se puede tener un incremento en el reconocimiento de marca o *awareness*.

---

<sup>78</sup> "Benito Quinquela Martín - Wikipedia, la enciclopedia libre." Fecha de acceso enero 29, 2020.  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Benito\\_Quinquela\\_Mart%C3%ADn](https://es.wikipedia.org/wiki/Benito_Quinquela_Mart%C3%ADn).

## **Precio**

El lineamiento que se utilizará para desarrollar la estrategia de precios de Quinquela Fondos para el ejercicio 2020 será la de una corrección de la actual política de precios teniendo en cuenta variables desatendidas como el porcentaje del producto en el patrimonio total de la compañía, los promedios de precios manejados por la industria y las expectativas de volatilidad y crecimiento de los fondos bajo la macroeconomía y coyuntura del nuevo ciclo, utilizando una mezcla de factores cuantitativos y cualitativos.

Modelo actual de monetización: La compañía factura y se nutre de los honorarios cobrados por el mantenimiento y desarrollo de las carteras de inversión colectiva. Los honorarios son montos variables que se determinan por un porcentaje del volumen del Fondo. Este porcentaje es fijado en el reglamento de gestión del Fondo al momento de su constitución aunque puede ser modificado mediante un hecho relevante. Otro tema a tener en consideración es que a menor honorario de administración mejor el rendimiento del Fondo.

Los honorarios se calculan diariamente y para el caso de los días no hábiles, se utiliza la misma expresión para obtener los honorarios devengados por administración y custodia, con la diferencia que el patrimonio neto a utilizar será el del último día hábil conocido.

Del total de los honorarios adquiridos, un porcentaje corresponde a la Sociedad Gerente por la administración y otro porcentaje corresponde a la Sociedad Depositaria por la custodia de los activos.

Al devengar los honorarios pasan a ser parte del patrimonio neto del fondo y pueden ser rescatados por la compañía cuando disponga.

Esquema de precios actual: Antes de desarrollar este apartado es prudente recordar que los Fondos pueden emitir distintas clases de cuotas partes con diferentes derechos, entre ellos distintos honorarios de administración o limitar los actores que pueden hacerse de ellas.

Hoy en día Quinquela cuenta cuatro esquemas de tipos de cuotas partes para sus Fondos:

- *Fondos de Cuota única:* Como su nombre lo indica este tipo de Fondo tiene un solo tipo de cuota parte "U" para todos sus clientes.

- *Fondos de Cuota por Tipo de Cliente:* Estos Fondos poseen una Cuota “A” para personas humanas y una cuota “B” para personas jurídicas.
- *Fondos de Cuota Bimonetarios:* Fondos que dividen sus cuotas además de por tipo de persona sino también que cuentan con la capacidad de suscribir en más de una moneda, teniendo por ejemplo cuotas “A”, “B”, “X” e “Y”.
- *Fondos con cuota por volumen:* Este tipo de Clase se utiliza en algún Fondo para mejorar el rendimiento por medio de la disminución de los honorarios de administración de esa cuota. Este tipo de cuota es la “C”.

Estrategia de precios propuesta: La estrategia propuesta para optimizar este modelo tiene una parte de corrección de honorarios actuales y otra de creación de nuevas cuotas (*anexo 15*).

El ajustes del porcentaje de honorarios se hará sobre las cuotas partes de los Fondos que más demandados de la compañía teniendo el recaudo de no perder rendimiento en el proceso, ajustando sus carteras de inversión. El trabajo y la revisión sobre este punto es constante y debe mantenerse dentro del seguimiento mensual para evaluar la evolución de los honorarios del mercado y de los productos sustitutos.

En cuanto a la creación de cuotas la propuesta es la de eliminar los productos de una solo cuota y trabajar con un esquema de “Cuota básica” y “Cuota beneficio” para aquellas personas que posean un volumen mayor a un monto definido por tipo de producto y persona. Bajo esta lógica un producto base de Quinquela orientado tanto a personas humanas y personas jurídicas, tendría 4 cuotas: “A”, “B”, “C” y “D” siendo la “A” y la “B” las básicas para cada tipo de persona y las “C” y “D” Cuotas beneficio para cada tipo de persona.

De esta manera se busca incentivar a aumentar los ticket promedio de los cuotapartistas y tomar lo mejor de los esquemas de cuotas partes del mercado.

Elasticidad de precios: La posibilidad de marcar los precios dentro de un mercado tan transparente, competitivo y cerrado como el de los Fondos Comunes de Inversión es improbable, volviendolo altamente inelástico. El ritmo de los honorarios es llevado por los rendimientos, que son el verdadera vara de comparación utilizada por los clientes en la industria. Los porcentajes pueden oscilar siempre y cuando el rendimiento del producto no se vea comprometido y pierda valor frente a la competencia.

Costos Asociados: Los costos asociados a la actividad comercial de la compañía son los siguientes:

- Mantenimiento normativo de los Fondos. (CNV)
- Administración y seguimiento contable de los Fondos.
- Auditorías, compliance y análisis de riesgo.
- Pagos de honorarios de custodia. (Sociedad Depositaria)
- Infraestructura.

Toda esta estructura de costos es necesaria para poder tener un Fondo operativo.

Márgenes: Dado que la facturación de un Fondo es directamente proporcional al volumen administrado los márgenes son difíciles de determinar y dependerán del estadio de cada Fondo.

Competencia: El mercado de Fondos se mueve bajo dos modelos base de monetización de cuotas partes:

- Por tipo de persona: Humanas o jurídicas.
- Por volúmenes transaccionados.

La fijación de los porcentajes, como se explicó anteriormente, fluctúa según la tendencia del mercado en cada categoría de productos y los márgenes para mover el precio son bajos sin afectar el rendimiento de los Fondos. La posibilidad de que una administradora imponga un sobreprecio se ha registrado pocas veces.

## Canales

El esquema utilizado para la distribución de los Fondos propuestas tiene 2 modalidades básicas que son la distribución directa e indirecta, a su vez cada modalidad tiene una serie de canales con sus características propias. A continuación se tratará de describir las particularidades de cada uno:

Anexo 16  
Canales de distribución

		Comisión	Recursos entregados	Oferta de productos	
CANALES	Directos	Thomson Reuters Eikon Messenger	0%	Información de mercado y productos	Productos elegibles
		Bloomberg Chat			
		Email			
		Plataforma de Autogestión			
		Línea Grabada Telefónica			
	Indirecto	ACDI's - ALYC's	50% honorarios Soc. Gerente del volumen operado	Información de mercado y productos	
		Agentes Referenciadores	20% honorarios Soc. Gerente del volumen operado	Información de productos	
		Mercado de Dinero ROFEX	60% honorarios Soc. Gerente del volumen operado	-	
		Cross Selling Grupo Financiero	Monto \$ fijo por cuenta + premio por volumen promedio bimestral	Información de mercado y productos	
		Billeteras Virtuales - Fintech	10% honorarios Soc. Gerente del volumen operado	Información de producto	

Distribución Directa: Los medios por los cuales los clientes de Quinquela puede interactuar con la marca y hacerse de sus servicios son varios pero comparten la mayoría de sus características, a continuación se explicará brevemente cada uno:

- *Thomson Reuters Eikon Messenger:* Es una herramienta de mensajería directa ampliamente utilizada en el mercado argentino y aprobado por CNV como canal de operatoria. En el los clientes pueden declarar las operaciones a realizar.
- *Bloomberg Chat:* Herramienta similar a la anterior pero menos difundida en el mercado.
- *Email:* Aunque no se difunde comercialmente se permite la operatoria por mail, desde las casillas declaradas por lo clientes. Este proceso tuvo que formalizarse de la misma manera por CNV.
- *Plataforma de Autogestión:* Portal similar a un Home Banking donde se puede realizar operaciones, consulta de saldos, simulaciones y revisa la información de los fondos.
- *Línea Grabada Telefónica:* Se permite, para los clientes corporativos, la toma de operaciones por línea grabada de la mesa comercial, este método se está tratando de llevar a su mínima expresión pero para contrapartes con mesa de dinero propia es un servicio de comodidad.

En todos estos canales se ofrece el portafolio completo de productos elegibles para cada tipo de cliente, dado que se puede asesorar activamente sobre las decisiones de inversión de los clientes.

Los canales directos nutren una base de clientes desde la cual se emite información tanto de mercado, como normativa de los productos como research especializado, dependiendo el tipo de cliente se parametriza el tipo de información que se emite.

Distribución Indirecta: En comparación con la distribución directa, la distribución indirecta es sustancialmente más heterogénea. A continuación se describirán cada uno de ellos:

- *ACDI - ALYC:* Los Agentes de Colocación y Distribución Indirecta y los Agentes de Liquidación y Compensación abarcan a los brokers, bancos, supermercados de fondos y sociedades de bolsa que quieran ofrecer Fondos Comunes de Inversión dentro de su portafolio de productos. Los contratos firmados por la compañía tienen el esquema de otorgar la mitad de los honorarios de la sociedad gerente del volumen transaccionado por el canal, beneficiando a ambas partes por igual.
- *Agentes Referenciadores:* Como su nombre describe los agentes, personas humanas, referencian los servicios de la compañía aunque ellos no asesoran ni facilitan los servicios, solo hacen de nexo y presentador entre la compañía y los prospectos. El área comercial luego sigue las cuentas. A diferencia de los ACDI los Agentes obtienen el 20% del volumen operado por los clientes que referencian a la compañía.
- *Mercado de Dinero ROFEX:* La entidad abrió un mercado único de valores online al cual invitó a los principales actores de la industria a ofrecer sus servicios. La comisión es un poco mayor a los otros canales indirectos dado el volumen que pretende mover por este medio.
- *Crosselling Holding:* Otro canal que se comenzó a trabajar con fuerza en el ejercicio 2019 y se pretende seguir para el ejercicio 2020 es la sinergia de la

fuerza comercial entre las empresas del Grupo. El programa de promotores remunera al ejecutivo que trae la cuenta con un monto fijo y a la empresa del grupo con un porcentaje del volumen operado en cada bimestre. De la misma manera la fuerza comercial de la compañía recibe premios por los negocios que consiga para el resto de las unidades del Grupo económico.

- *Billeteras virtuales - Negocios Fintech:* Una de las apuestas para este ejercicio son las alianzas de distribución con los nuevos actores del mercado, las compañías Fintech. Las mismas utilizarán el Quinquela Pesos, FCI de Mercado de dinero, para que sus usuarios puedan remunerar sus saldos. Dado que no hay posibilidad de asesoramiento y que el número de inversores es sustancialmente mayor, sumado a que la aversión al riesgo de este tipo de inversores también es mayor la oferta de productos se limita solo a este Fondo. La comisión recibida por la contraparte es de un 10% del volumen operado dado que el servicio le sirve tanto a la administradora como a la Fintech.

En todos los casos los honorarios de la Sociedad Depositaria no son afectado en absoluto dado que ellos no tienen poder de decisión en los acuerdos de distribución.



## Promoción

El último vertical a desarrollar del mix de marketing es el de promoción y comunicación de la empresa. Para esto se hará un desglose de los canales utilizados, de los verticales de publicidad para entender los focos de acción de cada uno y finalmente el retorno esperada de dicha inversión.

Mix de canales de comunicación: Lo primero a entender es por qué medios se comunicará nuestro plan de acción y que parte representan del plan y de los costos finales que tiene en el presupuesto.

Anexo 17  
Mix de Comunicación

CANALES		Presupuesto 2020		Vertical de comunicación	Segmento Principal a servir
		%	\$ ARS		
		Publicidad	Online	25%	\$2,230,000
Offline	30%		\$2,650,000	Presencia en eventos + Prensa tradicional + extras	Institucional + Corporativo
RRPP	Relacionamiento comercial	16%	\$1,436,000	Representación Comercial + Papelería + Merchandising	Institucional + Corporativo
	Relaciones públicas Accionistas / Directivos	0%	\$0	Relacionamiento político y empresarial	Institucional + Corporativo
MKT DIRECTO	Research + Información de mercado - macro	8%	\$702,000	Clipping de Noticias + Research Industria + Research Marco	Todos los segmentos
	Chatbot	0%	\$39,320	Relacionamiento B2C + CX	PYME + Individuo
	Email MKT	1%	\$47,568	Branding + Oferta de productos	Todos los segmentos
	Eventos Corporativos	17%	\$1,500,000	Eventos p/ clientes	Institucional + Corporativo
	Redes Sociales - orgánico	3%	\$300,000	Blog + IN + TW + IG + FB + Infraestructura	Todos los segmentos
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>\$8,904,888</b>		

- *Publicidad:* Parte fundamental y básica para el desarrollo del año. Se encuentra distribuida entre off y online para llevar un mejor control de los costos y retorno de los medios. En su conjunto la publicidad representa el 55% de los costos directos del mix de comunicación. La publicidad online se enfocará en comunicar a los segmentos de Pequeñas, Medianas y Grandes empresas y el segmento individuos de manera directa y al segmento Corporativo e institucional de manera indirecta al comunicar mensajes de Branding.
- *Relaciones Públicas:* Las relaciones públicas de la compañía si bien tienen una incidencia baja en el presupuesto son de vital importancia para la compañía. Fueron divididas en los niveles de relacionamiento comercial para entender los esfuerzos del día a día frente a los esfuerzos de la dirección y cuerpo de accionistas de la compañía. Este vertical junto con los eventos corporativos son el principal motor de la captación y fidelización de los segmentos core de la

compañía: Los clientes Corporativos e Institucionales.

- *Marketing Directo*: El tercer vertical de comunicación son los esfuerzos realizados por el marketing directo de la compañía. De él se desprenden partes fundamentales para el accionar comercial para traccionar a los clientes y prospectos como el material de research y los eventos corporativos. Este canal nutre a los otros dos canales y es la fuente de la sinergia entre las áreas comercial, de inversiones y marketing. Naturalmente y debido a esto el marketing directo se dirige en mayor o menor medida a todos los segmentos de clientes.

Mix de medios publicitarios: Para entender porque la publicidad se lleva el mayor porcentaje del presupuesto imprescindible ver su composición y distribución dentro del entorno en el cual se mueve la compañía.

Anexo 18  
Mix de Publicidad

		Presupuesto 2020		Vertical de comunicación	Oferta de productos	
		%	\$ ARS			
MEDIOS	Online 46%	Prensa Especializada	7%	\$340,000	Notas de opinión + display	Branding + Mercado
		Twitter	11%	\$540,000	Branding + Oferta de productos	Money Market + Coyuntura
		LinkedIn	11%	\$540,000	Branding + Oferta de productos	Money Market + Coyuntura
		Google (search + programatic)	11%	\$540,000	Posicionamiento Web + Portal Autogestión	Branding
		Instagram	6%	\$270,000	Branding + Oferta de productos	Money Market + Coyuntura
		Facebook	0%	\$0	Branding + Oferta de productos	Money Market + Coyuntura
	Offline 54%	Prensa Especializada	4%	\$200,000	publinota + anuncio publicitario	Branding + Mercado
		Eventos, Exposiciones y Foros	41%	\$2,000,000	Branding + Información de productos	Branding + Mercado
		Radio	2%	\$100,000	Branding + Información de productos	Branding + Mercado
		Vía pública	5%	\$250,000	Mural Branding	Branding
		Otras publicaciones	2%	\$100,000	Anuncio Publicitario	Branding
		<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>\$4,880,000</b>		

- *Prensa Online*: El primer medio a analizar es el de la presencia de la marca en los nuevos medios de prensa. Esto toma forma de publicidad en las secciones de economía e inversión de los diarios especializados, como pueden ser *Ámbito Financiero* y *El Cronista Comercial* por dar unos ejemplos. De manera natural este tipo de relaciones traen consigo la consulta de periodistas del área a los referentes de la compañía en más de un asunto, que luego es publicado por los medios generando los que se conoce como *Earned Media*<sup>79</sup>.

<sup>79</sup> "Earned media - Wikipedia." Fecha de acceso febrero 13, 2020. [https://en.wikipedia.org/wiki/Earned\\_media](https://en.wikipedia.org/wiki/Earned_media).

- *Twitter*: Uno de los frentes para el ciclo 2020 es volver a invertir en medios online de manera regular para comenzar a construir un posicionamiento de marca. En este sentido Twitter cobra una relevancia significativa, en especial para nuestros segmentos principales, dado que combina un lugar de encuentro de referentes del mercado y la industria con un portal de noticias con una inmediatez que va de la mano con los tiempos del mercado. El plan de acción para esta y el resto de las redes es comunicar un mix entre branding y oferta de productos con la salvedad que en esta red el funnel y la curva de aprendizaje es sustancialmente más corta por el seniority de los segmentos que se atacaran por este medio.
  
- *LinkedIn*: Similar a twitter pero con una preponderancia en el branding y posicionamiento marcario se realizará pauta en LinkedIn. La particularidad de esta red social será que la pauta del feed de noticias será orientada a branding y la pauta directa será orientada a producto y a ejecutivos específicos de empresas previamente prospectadas.
  
- *Google: Search + Programática*: La inversión en el principal motor de búsqueda de Argentina tiene como objetivo comenzar a rankear mejor el sitio web de la compañía en ciertos parámetros y búsquedas claves para el ciclo de vida y Journey de los potenciales clientes. Esto es combinado con el rediseño del portal de autogestión puede ser el comienzo de la optimización de búsquedas orgánicas de la compañía.  
La otra parte de esta inversión es la publicidad programática de los productos para comenzar a estimular al segmento individuo y PYME cuando se encuentren buscando temas relacionados a la actividad de la compañía.
  
- *Instagram y Facebook*: Ambos espacios se perfilan para interactuar de una manera más descontracturada con los prospectos y cliente pudiendo conectar y arraigar la marca de otra manera. La planificación de medios debería de acompañar la naturaleza de estas redes sin necesidad de perder la identidad corporativa. Debido a que estos segmentos no son sustanciales para la compañía la inversión de estas redes es sustancialmente menor. La particularidad entre ambas redes se da en los rangos etéreos que consumen

cada una, siendo Instagram un canal más juvenil que Facebook en el cual la audiencia promedio fue envejeciendo.

- *Prensa Tradicional:* Con el mismo espíritu que es la prensa online pero de manera impresa se pretende encarar los medios gráficos tradicionales. Estos formatos generalmente toman forma de suplementos especializados. Debido a que el consumo de prensa en la amplia mayoría de los rangos etéreos derivó al formato digital la inversión de este vertical es menor al digital.
- *Eventos, Exposiciones y Foros:* La pieza clave de la publicidad offline es el desarrollo de una agenda cargada de eventos en las principales plazas del país. Esta agenda es compartida por los principales actores no solo de la industria sino del sistema financiero haciendo de los foros y exposiciones un lugar ineludible para construir marca y relacionamiento con el entorno además de medir esfuerzos contra los principales competidores. Si bien en este tipo de eventos concurren parte de todos los segmentos del mercado el objetivo de la compañía es focalizar sus esfuerzos en los principales segmentos en los que está activo y los que busca penetrar con mayor impacto.
- *Radio y Vía Pública:* Ambos medios se utilizaran para acciones muy concretas y como soporte de la estrategia de otros canales. La radio en respuesta a un posible evento en la coyuntura que amerite salir a comunicar de manera abierta una postura de la compañía, un ejemplo de esto fue el reperfilamiento de letras sufrido durante 2019. En cuanto a la vía pública la idea es penetrar un segmento joven y de alta renta con la utilización de una publicidad materializada por un mural, tendencia que viene creciendo en los barrios de mayor poder adquisitivo de la ciudad de Buenos Aires.
- *Otras publicidades:* Este canal se deja abierto por la posible aparición de publicidad en medios locales o de nicho como pueden ser fundaciones sin fines de lucro, colegios, sociedades de fomento o similares.

Mensajes y verticales de comunicación: En este apartado se revisará de manera breve los lineamientos de cada uno de los verticales del plan de comunicación:

- *Producto:* Debido a que el ejercicio 2020, tanto como el 2019, se desarrollaron en entornos altamente volátiles e inciertos, tanto para el país como para la economía, el mix de productos a comunicar y los beneficios de los mismos quedarán supeditados al portafolio de Fondos que cobre relevancia y los beneficios que se desglosan de la composición de las carteras de inversión de ese momento.
- *Institucional:* Dado que esto son conceptos más perpetuos se pueden trabajar de manera más organizada. La idea para este vertical es resaltar los beneficios de la compañía como la agilidad operativa, la solvencia del Grupo Inversor, la experiencia de mercado y la flexibilidad en los procesos.

El armado de los mensajes y formatos de ambos verticales serán diseñados y programado según las necesidades y tonos que requiera cada canal.

Retorno de inversión esperado: Luego de realizar el ejercicio de presupuestación de la actividad publicitaria y de comunicación. Sumando los costos fijos proporcionales como recursos humanos e infraestructura alocadas a la promoción de la compañía se midió el retorno de la inversión incremental de marketing esperado para el ejercicio 2020, el resultado fue el siguiente:

Anexo 19  
ROMI

Facturación Neta Total	Facturación Neta Proyectada 2020 Sin Marketing	Facturación Neta Proyectada atribuible a Marketing	Gastos Total de Marketing	ROMI
\$192,720,000,000	\$173,448,000,000	\$19,272,000,000	\$20,824,888	92443%

Se estimó que los esfuerzos de marketing colaborarán incrementando en un 10% la facturación neta proyectada (sacando las comisiones de distribución indirecta y la Sociedad Depositaria). Si a la facturación atribuible a marketing se le restan y se vuelven a dividir por los costos totales del área arroja un ROMI altamente positivo. Esto muestra una relación saludable entre los esfuerzos de marketing frente al retorno esperado por los mismos. Resta por ver si el resultado neto del ejercicio acompaña estos ratios saludables.

Cronograma de acciones: Para cerrar este apartado se decidió realizar un calendario

estimado de las activaciones principales del año ejercicio.

CALENDARIO DE ACTIVACIONES 2020

FECHA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1												
2									Evento Fundación			
3												
4												
5						EVENTO ACDI				Evento Fundación		
6												
7								Muestra Arte Salta				
8			FORO MENDOZA									Desayuno de mercado
9												
10												
11						Lanzamiento Fondos Previsión					Desayuno Consultora	
12												
13												
14				EXPO EFI			Desayuno Consultora			EXPO INROS		
15												
16												
17									Desayuno Consultora			
18		Desayuno Consultora	Lanzamiento nuevo portal autogestión									
19												
20												
21					Evento Prensa			Evento Prensa				
22												
23												
24												
25												
26							Desayuno de mercado					
27												
28			Lolla Palooza 2020									
29												
30	Evento Holding			Desayuno Consultora				SKI WEEK CLIENTES				
31												

## Referencias

■	Prensa
■	Eventos Masivos
■	Eventos Mediano
■	Micro Eventos
■	Sponsor Pasivo
■	Hilos compañía

## Análisis económico - financiero

A continuación se realizará una evaluación financiera de modelo de negocio y el impacto del presente trabajo sobre el resultado del ejercicio. Dada la necesidad de comparar la evolución en términos nominales de los ingresos y costos de los ejercicios anteriores y del mercado se decidió estructurar el presupuesto para el año 2020 en pesos argentinos:

Anexo 21  
Resultado Financiero

Ejercicio 2020 (Expresado en millones de pesos)	Presupuesto	Real	Variación
	2020	2019	
<b>Facturación Bruta</b>	<b>\$316,732</b>	<b>\$204,350</b>	<b>55%</b>
<b>Gastos Indirectos</b>	<b>\$124,012</b>	<b>\$76,691</b>	<b>62%</b>
Compensación por custodia	\$38,898	\$24,577	58%
Compensación por distribución indirecta	\$69,277	\$42,263	64%
IIBB	\$15,837	\$9,851	61%
<b>Gastos Directos</b>	<b>\$163,904</b>	<b>\$108,303</b>	<b>51%</b>
Capital Humano	\$78,644	\$53,197	48%
Compensaciones internas	\$37,090	\$16,064	131%
Gastos operacionales	\$57,789	\$45,263	28%
Gastos Comercial, Marketing y Comunicación	\$8,905	\$6,965	28%
Recupero de Gastos	-\$18,524	-\$13,186	40%
<b>EBITDA</b>	<b>\$28,816</b>	<b>\$19,356</b>	<b>49%</b>
<b>Intereses, Impuestos, amortizaciones y depreciaciones</b>	<b>\$2,737</b>	<b>-\$4,437</b>	<b>38%</b>
<b>Resultado Económico</b>	<b>\$26,079</b>	<b>\$23,793</b>	<b>10%</b>

<b>Inversión Inicial*</b>	<b>\$35,000</b>
<b>Tasa de desc.**</b>	<b>11%</b>
<b>Inflación Proyectada</b>	<b>45%</b>
<b>Serie proyectada</b>	
Año 0	-\$35,000
Año 1	\$26,079
Año 2	\$32,599
Año 3	\$40,096
<b>VAN***</b>	<b>\$39,883</b>
<b>TIR****</b>	<b>69%</b>

\* Tomado como el valor actual de la empresa

\*\* Compuesta de un 8% de Riesgo País proyectado, sumado a un 3% de la tasa del Tesoro de USA.

\*\*\* En base a 3 años ejercicio proyectados con una tasa de crecimiento de 10% para el año 1, 25% para el 2 y 20% para el 3.

\*\*\*\*Tomado en base a un tipo de cambio real estable.

Alineados con las metas del área se planea incrementar el EBITDA de la compañía en un 49% alcanzando los \$28,8 millones de pesos con un presupuesto para el área de Marketing y Comunicación de casi 9 Millones de pesos, apenas un 28% por encima del año anterior gracias al trabajo de redistribución de los costos.

Para entender el análisis financiero de la compañía se utilizó una tasa de descuento de un 11%, compuesta por un 8% explicado por la fluctuación del Riesgo País argentino y un 3% de la tasa del tesoro de Estados Unidos.

El ejercicio 2020 está proyectado para que deje un resultado primario de 26 millones de pesos, un 10% más que el ejercicio pasado<sup>80</sup>. Usando este ratio como tendencia podemos asumir una TIR del 69% en una serie de tres años ejercicio confirmando la solvencia financiera del negocio y mostrando un ejercicio rentable.

<sup>80</sup> Resultado económico real de QM ASSET MANAGEMENT S.G.F.C.I. S.A. durante el ejercicio 2019

## Control y métricas

Con el fin de monitorear de cerca los objetivos y metas propuestas para el ejercicio 2020 se propondrán a continuación una serie de indicadores de medición que servirán no solo para medir la efectividad del plan sino como objetivo target para la remuneración variable del área:

### KPI - Objetivos 2020

- *Consolidar el proceso de digitalización de la compañía:* Finalización del proyecto Quinquela Digital (nuevo portal de autogestión).
- *Sinergia dentro del Grupo ST:* Número de cuentas abiertas en otras unidades de negocio traídas por Quinquela.
- *Mantener el nivel de relacionamiento:* Volumen promedio anual del patrimonio administrado por cuentas activas en 2019 durante el 2020.
- *Preservar y fortalecer la salud marcaría:* Cantidad de apariciones en prensa.
- *Crecimiento de la empresa:* Flujo neto promedio de Quinquela sobre el de la industria en el 2020.

### KPI - Metas 2020

- *EBITDA compañía de \$28.816.000 de pesos:* EBITDA 2020.
- *Market Share compañía en 1,90%:* Market Share promedio 2020.
- *Porcentaje de transacciones digitales:* Operaciones offline sobre Operaciones online del periodo 2020 contra el mismo ratio del ejercicio 2019.
- *Apertura de cuentas:* 200 cuentas nuevas por canales directos remotos.
- *Prensa:* Obtener más de 70 apariciones en prensa on y off line.

Estos indicadores conllevan una estrecha relación con los objetivos del área buscando garantizar la solvencia del negocio.



## Conclusiones

Luego de la realización del presente trabajo se puede decir con certeza que se ha analizado la industria de Fondos Comunes de Inversión, entendida y enmarcada como un actor del sistema financiero argentino, utilizando como medio y objeto de estudio a la Administradora de FCI Quinquela Asset Management.

La compañía, fundada en 2007, forma parte de un grupo empresario de capitales nacionales con más de 20 años de experiencia. Quinquela, luego de pasar por un proceso de rebranding en el año 2016 se consolidó dentro del mercado corporativo e institucional con un crecimiento sostenido en los últimos dos años, pese a la situación adversa de la economía nacional. En este camino se pretende seguir, sumando un fuerte foco en la distribución indirecta con una orientación digital y tecnológica no solo de los canales sino de la compañía sin por eso perder el foco de los segmentos núcleo de la compañía.

Estos procesos se pretenden solventar aprovechando las fortalezas y oportunidades presentes, como son el liderazgo de rendimiento en la categoría de productos más demandada, la experimentada fuerza comercial asesorando y fidelizando a la base de clientes, el desarrollo de la industria Fintech y la llegada de nuevos productos normativos que obliguen a grandes empresas a invertir en la industria.

En este contexto se postula la decisión de avanzar en un plan de marketing bajo la promesa de “acompañar al crecimiento financiero de nuestros clientes mediante un servicio integral, respaldados por nuestro grupo financiero y una amplia cartera de soluciones de inversión, líderes en rendimiento”. El plan busca contribuir a alcanzar los objetivos macro de la compañía, como son consolidar el proceso de digitalización de la compañía, incrementar la sinergia dentro del Grupo Económico y mantener el nivel de relacionamiento con los principales segmentos de clientes, buscando incorporar nuevos nichos a quienes servir.

Se pretende llevar a la práctica este plan mediante un oferta de productos optimizada para cada segmento target, entendiendo la naturaleza, necesidades y limitantes de cada uno. Estos productos se comercializarán mediante canales tanto directos como indirectos mediante las alianzas estratégicas con Agentes de Colocación y Distribución Indirecta (ACDI) y nuevos modelos de empresas Fintech como pueden ser las billeteras digitales.

La monetización del presente plan vendrá de los honorarios de administración que cada Fondo Común de Inversión posee para cada tipo de cliente, método standard de la industria. Lo que se propuso fue sumar nuevas clases de honorarios para los clientes que superen ciertos volúmenes invertidos dentro de la compañía para fomentar la demanda.

Al materializar este plan se formularon metas para verificar el correcto funcionamiento del mismo como la obtención de un EBITDA a nivel compañía 49% superior al del ejercicio pasado, tratando de crecer por encima de la industria. Esto colaboraría en sostener el Market Share de la compañía en 1,90% sobre otras 53 administradoras. El otro aspecto a monitorear es el crecimiento del canal digital en el cual se pretende Incrementar en un 10% el nivel de transacciones para alivianar la carga operativa además de alcanzar la apertura de 200 cuentas digitales durante el 2020, un 25% de los clientes activos actuales de la compañía, buscando el foco en personas humanas de alta renta y Pequeñas Y Medianas Empresa.

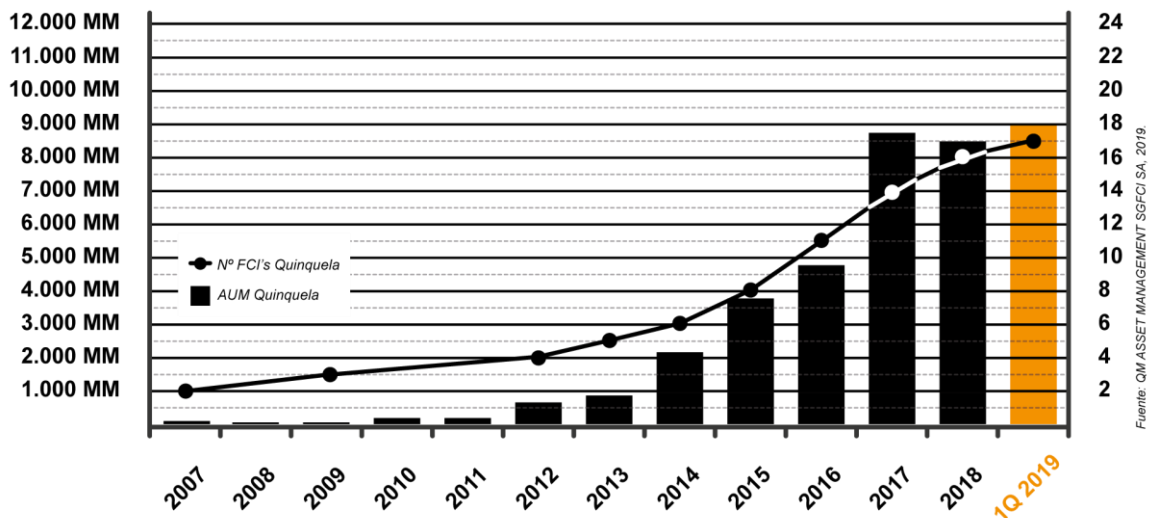
De cumplirse estos pronósticos el ejercicio 2020 cumpliría con una TIR del 69% sobre un ejercicio proyectado a 3 años, con un crecimiento sostenido del resultado económico en términos reales. Además de esto se comenzaría un proceso atomización de la base de clientes y un proceso de digitalización que obligará a la compañía a permanecer actualizada frente a los avances tecnológicos, volviendo al negocio y la marca rentables en el tiempo.

## Bibliografía

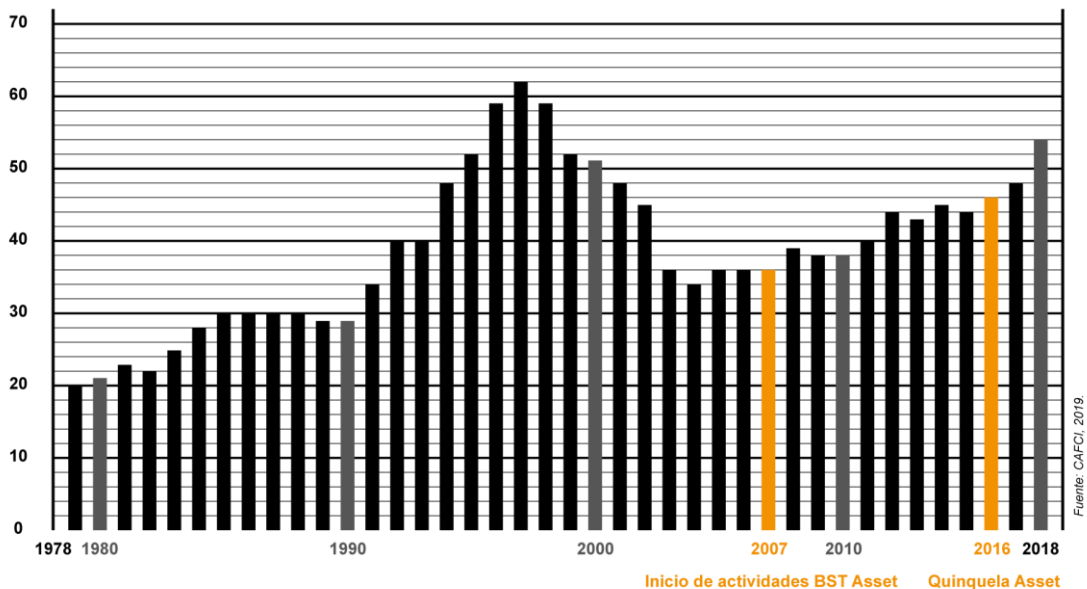
- “Ley 24.083 Fondos Comunes de Inversión - ABAPPRA.”
- “Ley 17.811 del 16/07/68 - jus.gob.ar.”
- “Ley 24.144 Carta Orgánica del B.C.R.A. - jus.gob.ar.”
- “Manual de Capacitación en Fondos Comunes de Inversión - CAFCI”.
- “Ley 24.441 Sancionada el 22/12/94 - jus.gob.ar.”
- “Ley 15.885 - Información Legislativa.”
- “Entendiendo el Riesgo País - Miguel A. Kiguel y Gabriel E. Lopetegui.”
- “Informes de mercado - Quinquela Asset Management”
- “Ley 27.440 - Información Legislativa.”
- “Marketing Management” - Michael R. Pierce.
- “Beyond the 4 P's: A new paradigm emerges” - Yoram Wind.
- “What Companies Should Do to Prepare for a Recession” - Kevin Laczkowski, Mihir Mysore
- “Rethinking Marketing” - Roland R. Trust, Christine Moorman, Gaurav Bhalla.
- “Insightful? Or Just Interesting? How to Identify a Brand-Building Home Run” - Carol Phillips.
- “Marketing Miopia” - Theodore Levitt.
- “Fondos comunes de inversión” - Mariano Pantanetti.

# Anexos

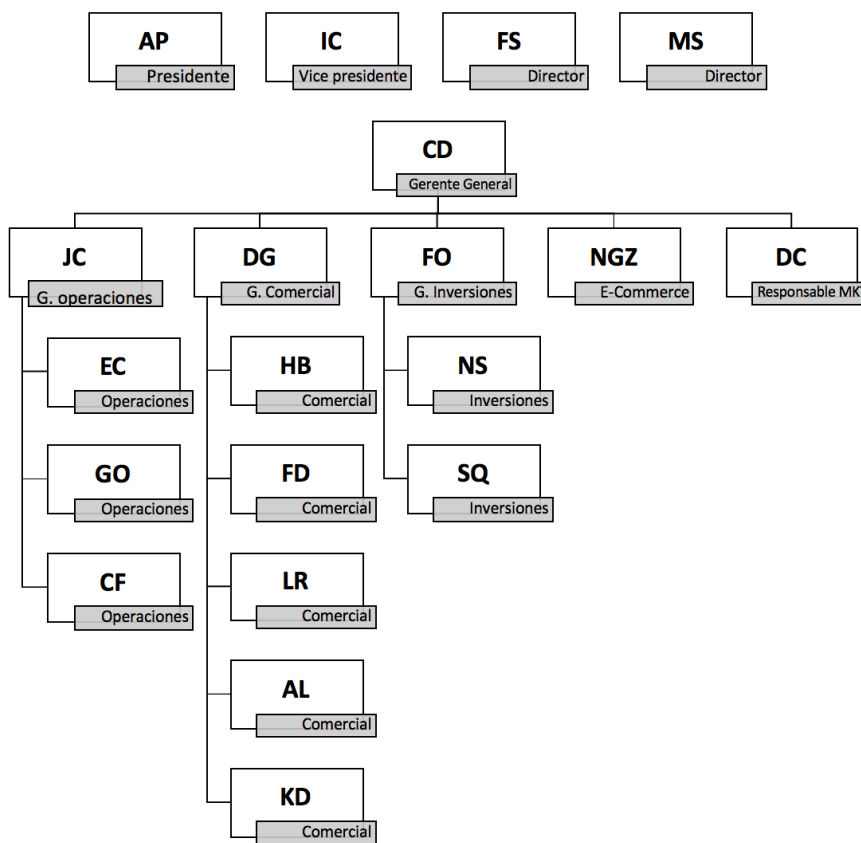
Anexo 1  
**EVOLUCIÓN ASSET UNDER MANAGEMENT  
 Y FCI'S ADMINISTRADOS POR QUINQUELA**



Anexo 2  
**CANTIDAD DE SOCIEDADES GERENTE POR AÑO**



Anexo 3  
**ORGANIGRAMA QUINQUELA ASSET MANAGEMENT 1Q 2019**



Fuente: QM ASSET MANAGEMENT SGFCI SA, 2019

Anexo 4  
**Análisis de diferencias competitivas**

	2018	Proyectado 2019
<b>Facturación Bruta</b>	118505	146204
<b>Facturación Liquida</b>	98463	92729
<b>Gastos Directos</b>	55210	64404
<b>EBITDA</b>	43253	28325
<b>Resultado Económico</b>	40171	27710

## Anexo 5

**ASSET UNDER MANAGEMENT POR SOCIEDAD GERENTE**

Valores Expresados en: Peso Argentina - Tipo de Renta: Todos

#	Sociedad Gerente	Patrimonio al: 29/03/2019	MKT Share
1	Galicia Administradora de Fondos S.A.	\$80,908,284,687	10.811%
2	Santander Rio Asset Management G.F.C.I.S.A.	\$76,168,954,298	10.178%
3	BBVA Frances Asset Management S.A.G.F.C.I.	\$51,898,292,741	6.935%
4	Schroder S.A.S.G.F.C.I.	\$45,464,720,585	6.075%
5	ICBC Investments Argentina S.A.S.G.F.C.I.	\$43,548,158,658	5.819%
6	Pellegrini S.A.S.G.F.C.I.	\$37,842,168,304	5.056%
7	Consultatio Asset Management G.F.C.I.S.A.	\$26,207,859,448	3.502%
8	Patagonia Inversora S.A.S.G.F.C.I.	\$24,911,666,687	3.329%
9	HSBC Administradora de Inversiones S.A.S.G.F.C.I.	\$24,167,555,942	3.229%
10	Megainver S.A.	\$23,203,945,635	3.100%
11	Macro Fondos S.G.F.C.I.S.A.	\$22,917,205,956	3.062%
12	SBS Asset Management S.A.S.G.F.C.I.	\$20,539,400,328	2.744%
13	Delta Asset Management S.A.	\$20,440,036,491	2.731%
14	Investis Asset Management S.A.S.G.F.C.I.	\$18,172,385,409	2.428%
15	Supervielle Asset Management S.A.	\$17,044,756,888	2.278%
16	Itau Asset Management S.A.S.G.F.C.I.	\$16,192,220,921	2.164%
17	INTL Gainvest S.A.	\$15,266,738,863	2.040%
18	Grupo SS S.A.S.G.F.C.I.	\$14,316,449,163	1.913%
19	Provinfondos S.A.S.G.F.C.I.	\$13,950,485,867	1.864%
20	Balanz S.G.F.C.I.S.A.U.	\$13,922,759,716	1.860%
21	Galileo Argentina S.G.F.C.I.S.A.	\$12,647,434,174	1.690%
22	Southern Trust S.G.F.C.I.S.A.	\$12,056,680,329	1.611%
23	Moneda S.G.F.C.I.S.A.	\$11,895,369,439	1.589%
24	Proahorro Administradora de Activos S.A.	\$11,085,791,595	1.481%
25	Allaria Ledesma Fondos Administrados S.G.F.C.I.S.A.	\$10,993,811,583	1.469%
26	Industrial Asset Management S.G.F.C.I.S.A.	\$10,475,238,236	1.400%
27	BNP Paribas Investment Partners Arg. S.A.S.G.F.C.I.	\$10,243,438,287	1.369%
28	BACS Administradora de Activos S.A.S.G.F.C.I.	\$9,464,850,343	1.265%
29	<b>QM Asset Management S.G.F.C.I.S.A.</b>	<b>\$8,923,762,571</b>	<b>1.192%</b>
30	Mariva Asset Management S.A.U. S.G.F.C.I.	\$8,293,604,794	1.108%
31	Argenfunds S.A.	\$8,064,713,206	1.078%
32	CMF Asset Management S.A.U.	\$5,173,466,618	0.691%
33	Cohen S.A.	\$4,822,062,434	0.644%
34	Tavelli y Cia. S.A.	\$3,569,133,542	0.477%
35	Axis S.G.F.C.I.S.A.	\$3,010,941,823	0.402%
36	Adcap Asset Management S.G.F.C.I.S.A.	\$2,573,457,092	0.344%
37	Cima S.G.F.C.I.S.A.	\$1,393,896,947	0.186%
38	Capital Markets Argentina Asset Management S.A.	\$1,278,300,273	0.171%
39	Nuevo Chaco Fondos S.A.S.G.F.C.I.	\$954,981,278	0.128%
40	Deal S.A.	\$805,048,043	0.108%
41	First Capital Markets S.A.	\$645,986,470	0.086%
42	IEB S.A.	\$618,213,209	0.083%
43	Bull Market Asset Management S.A.	\$557,858,585	0.075%
44	Magna Asset Management S.A.	\$543,776,574	0.073%
45	BAF Asset Management S.A.S.G.F.C.I.	\$400,645,776	0.054%
46	C y C Administradora de Fondos S.A.	\$228,684,891	0.031%
47	Quiron Asset Management S.A.	\$209,496,309	0.028%
48	Mercofond S.G.F.C.I.S.A.	\$164,344,001	0.022%
49	Valiant Asset Management S.G.F.C.I.S.A.U.	\$80,402,691	0.011%
50	Administradora de Titulos Valores S.G.F.C.I.S.A.	\$67,233,505	0.009%
51	Bayfe S.A.S.G.F.C.I.	\$47,519,177	0.006%
52	Tutelar Inversora S.A.	\$15,631,274	0.002%
53	Nativa S.G.F.C.I.S.A.	\$7,203,121	0.001%
<b>TOTALES</b>		<b>\$748,397,024,776</b>	<b>100%</b>

Fuente: CAFCI, 2019.

Anexo 7  
DISTRIBUCION DE LA INDUSTRIA POR TIPO DE CLIENTE

Asset Under Management por tipo de cliente al 03/2019

Tipo de Renta	Institucionales										P. Juridicas										Totales
	Ent.Financieras	ANSES	ART	Comp.Seguros	Cajas Prevision	Titulares Clas.Ctes.	FCIs	Fidelicomisos	Total	Pylles	Corporativos	Agentes de Cobertura y Distribucion Integral de FCIs	Intermediarios y/o Entidades Radicadas en el Exterior	Total							
Renta Variable	9,006,451,239	57,039,082	8,038,487,195	446,965,998	3,177,920,828	1,276,627,424	197,054	99,763	13,143,520	13,008,539,884	1,391,140,400	1,445,608,816	817,015,673	0	16,662,304,753	25,668,756,041					
Renta Fija	90,690,289,825	1,064,220,918	5,995,287,915	25,599,597,199	55,172,486,765	9,946,097,806	7,917,620,197	13,017,886,729	21,809,011,877	140,510,998,405	71,540,149,637	92,125,969,343	16,535,091,223	9,788,328	320,721,976,936	411,372,266,761					
Mercado de Dinero	12,808,475,079	484,194,248	5,778,828,156	1,183,014,554	5,229,165,339	878,356,030	6,828,212,263	23,322,201,688	5,080,419,249	43,383,393,527	51,425,916,538	86,533,111,790	1,139,336,282	0	181,481,758,137	194,290,233,216					
Renta Mixta	6,268,185,721	138,827,877	190,927,096	18,723,158,919	34,341,870,505	875,442,314	0	256,553,191	690,249,546	55,217,129,448	310,931,637	9,981,859,635	2,544,724,935	0	68,054,655,655	74,322,841,376					
Pylles	3,445,359	50,902,986	3,290,199,084	5,176,371,284	18,419,236,819	0	0	891,112	26,937,982,457	82,244,108	619,907,737	50,298,776	0	27,690,433,078	27,693,878,437						
Retorno Total	1,475,473,553	23,781,767	0	880,941,244	2,552,765,969	288,529,314	0	0	6,984,882,473	6,724,069	4,539,862,621	1,369,122,967	667,831	0	6,991,121,779	6,991,533,545					
Infraestructura	411,766	0	3,916,585,070	269,912,691	2,799,364,712	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
<b>Totales</b>	<b>\$120,212,732,592</b>	<b>1,819,025,787</b>	<b>21,997,314,516</b>	<b>52,278,951,069</b>	<b>121,691,811,937</b>	<b>13,245,054,888</b>	<b>14,546,610,796</b>	<b>36,596,540,371</b>	<b>27,583,615,304</b>	<b>239,768,325,487</b>	<b>124,817,659,390</b>	<b>184,230,911,417</b>	<b>22,456,267,697</b>	<b>9,788,328</b>	<b>631,303,529,288</b>	<b>751,616,261,850</b>					
%	<b>16.00%</b>	<b>0.24%</b>	<b>2.93%</b>	<b>6.96%</b>	<b>16.19%</b>	<b>1.76%</b>	<b>1.94%</b>	<b>4.87%</b>	<b>3.67%</b>	<b>16.61%</b>	<b>25.85%</b>	<b>2.99%</b>	<b>0.001%</b>	<b>84.00%</b>	<b>IND / PBI</b>	<b>3.92%</b>					

Cantidad de Custodiantes bajo Administración por tipo de cliente al 03/2019

Tipo de Renta	Institucionales										P. Juridicas										Totales
	Ent.Financieras	ANSES	ART	Comp.Seguros	Cajas Prevision	Titulares Clas.Ctes.	FCIs	Fidelicomisos	Total	Pylles	Corporativos	Agentes de Cobertura y Distribucion Integral de FCIs	Intermediarios y/o Entidades Radicadas en el Exterior	Total							
Renta Variable	50,799	6	12	10	86	58	1	10	184	965	239	171	0	1,579							
Renta Fija	257,164	64	11	159	1,059	376	98	20	322	2,109	4,903	713	1	27,291							
Mercado de Dinero	78,039	16	2	21	250	48	313	863	1,671	13,402	2,689	59	0	17,801							
Renta Mixta	17,907	9	2	39	181	54	0	14	304	195	285	107	0	871							
Pylles	69	6	15	83	563	0	1	2	670	16	48	15	0	749							
Retorno Total	442	4	0	11	53	16	0	0	84	11	38	51	0	184							
Infraestructura	5	0	6	7	51	0	0	0	64	0	5	5	0	74							
<b>Totales</b>	<b>40,445</b>	<b>105</b>	<b>48</b>	<b>330</b>	<b>2,243</b>	<b>552</b>	<b>413</b>	<b>506</b>	<b>5,086</b>	<b>34,174</b>	<b>8,167</b>	<b>1,121</b>	<b>1</b>	<b>48,549</b>							
%	<b>89.28%</b>	<b>0.02%</b>	<b>0.01%</b>	<b>0.07%</b>	<b>0.50%</b>	<b>0.12%</b>	<b>0.09%</b>	<b>0.20%</b>	<b>0.11%</b>	<b>1.12%</b>	<b>7.54%</b>	<b>1.80%</b>	<b>0.0002%</b>	<b>10.72%</b>							

Fuente: CAFCI, 2019.

## FORMULARIO DE ENCUESTA A SEGMENTO INDIVIDUO

### ¿Cuánto sabes de inversión?

Esta breve encuesta está destinada a conocer tu conocimiento, experiencia y herramientas en el campo de las inversiones.

**\*Obligatorio**

1. ¿Creés que invertís de alguna manera tu dinero? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí *Ir a la pregunta 3*

No *Ir a la pregunta 2*

¿Cuánto sabes de inversión?

2. ¿Por qué?

---



---



---



---



---

Vehículos de inversión

3. ¿Cuales de los siguientes vehiculos de inversión conoces? Podés elegir más de uno. \*

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Compra de "monedas duras". (Dólares, Euros)
- Plazo Fijo en pesos o dólares.
- Compra venta de acciones.
- Fondos Comunes de Inversión.
- Compra venta de Títulos Públicos u Obligaciones Negociables.
- Ninguno.

Otros:  \_\_\_\_\_



## 4. Ahora bien ¿Cuáles de estos utilizaste durante el último año? \*

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Compra de "monedas duras". (Dólares, Euros)
- Plazo Fijo en pesos o dólares.
- Compra venta de acciones.
- Fondos Comunes de Inversión.
- Compra venta de Títulos Públicos u Obligaciones Negociables.
- Ninguno.

Otros:  \_\_\_\_\_

## Ahorros

## 5. ¿Tenés ahorros? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí *Ir a la pregunta 6*
- No *Ir a la pregunta 7*

*Ir a la pregunta 7*

## Ahorros

## 6. ¿Qué porcentaje de tus ahorros invertís? Donde 1 es nada y 10 es el 100% de tus ahorros. \*

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Todo

## Situación actual

7. ¿Cuál es tu situación laboral? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Desempleado.
- Empleo no formal. (en "negro")
- Monotributista / Autónomo.
- Empleado.
- Accionista - dueño.
- Jubilado - pensionado.

8. ¿Tenés una cuenta bancaria? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí *Ir a la pregunta 10*
- No *Ir a la pregunta 9*

*Ir a la pregunta 10*

Métodos no tradicionales de inversión

9. ¿Invertiste alguna vez en un Fondos Común de Inversión de manera no tradicional?  
(Mercado Pago // Ualá) \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

Fondos Comunes de Inversión

10. ¿Sabes lo que es un Fondo Común de Inversión? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí *Ir a la pregunta 11*
- No

Fondos Comunes de Inversión

11. ¿Que tan seguido invertís en Fondos Comunes de Inversión? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Todos los meses.  
 Trimestralmente.  
 Alguna vez invertí.  
 Nunca invertí.

12. ¿Dónde invertís en Fondos? Podés elegir más de una. \*

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- En un banco. (presencial o por medio de home banking)  
 En una Sociedad de Bolsa o Gestora de Fondos independiente.  
 Por un medio no tradicional de inversión. (Mercado pago / Ualá)  
 Por un supermercado de Fondos.

Otros:  \_\_\_\_\_

13. ¿Qué porcentaje de tu sueldo, además de tus ahorros, invertirías en un FCI sin riesgo de obtener rendimientos negativo y en el cual podés disponer de tu dinero en el momento que lo solicites? Donde 1 es nada y 10 es el 100% de tu flujo mensual. \*

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Todo

Datos demográficos

14. ¿Qué edad tenés? \*

*Marca solo un óvalo.*

- 17 años o menor.
- 18 - 21 años.
- 22 - 29 años.
- 30 - 45 años.
- 46 - 59 años.
- 60 - 65 años.
- 66 años o mayor.

15. ¿Cuál es tu sexo? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Hombre
- Mujer
- Otro

---

Google no creó ni aprobó este contenido.

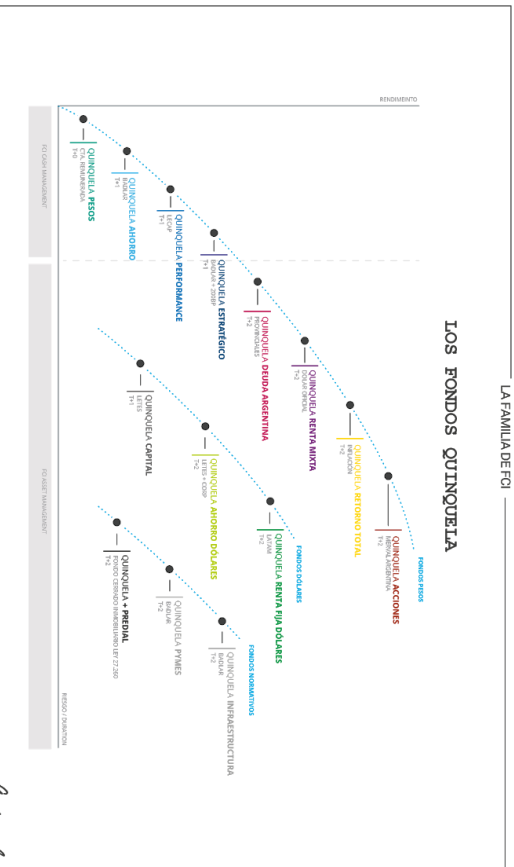
Google Formularios

Anexo 8  
MATRIZ F.O.D.A.

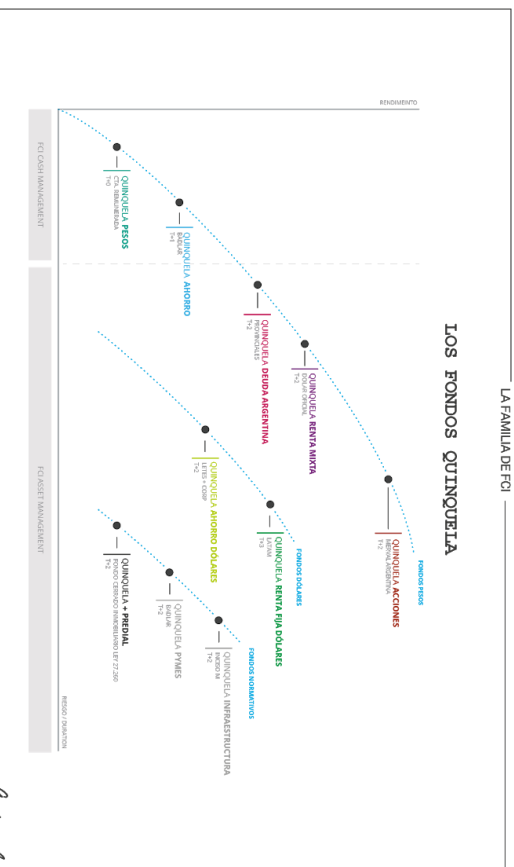
Factores Externos		Factores Internos				
		Fortalezas		Debilidades		
1	Buen relacionamiento con principales fuerzas políticas.	1	Holdig Financiero.	1	Disminución del capital de inversión.	
2	Mercado Fintech en desarrollo y crecimiento.	2	Depositaría Propia.	2	Crecimiento de la concentración de clientes.	
3	Posibilidad de un "cepo" de moneda extranjera.	3	Equipo comercial consolidado en el mercado.	3	Atraso en infraestructura y desarrollo tecnológico.	
4	Creación de nuevos Fondos Normativos	4	Alianzas estratégicas con empresas. (dedicados - ACDI(S)	4	Falta de presencia a nivel país. (solo C.A.B.A.)	
		5	Liderazgo en rendimiento de producto en categoría MM.	5	Estructura organizacional estresada.	
			Generar alianzas comerciales con entes públicos en un eventual cambio de gobierno. (F3, F4, O1)		Profundizar el proceso transformación digital y entendimiento digital del negocio, la industria y el mercado. (O2, D2, D3, D4)	
			Imitar el modelo de abordaje aplicado a ACDIs a empresas fintech y modelos de negocio emergentes. (F4, O2)		Segmentar y especializar el área comercial en los distintos tipos de clientes con el fin de tener mejor penetración en segmentos con poca presencia. (O1, D2, D5)	
			Preparar el portfollio de productos para una economía recesiva y con posibilidad de entrar en un proceso de dolarización y posteriormente un "cepo" de moneda extranjera. (F1, F5, O3)		Relanzar una estrategia de digital branding con el fin de consolidar la marca por fuera de las principales plazas del país. [AMBA, rosario, Neuquén] (D2, D3, O3)	
			Generar procesos de sinergia con el resto del Holding, buscando mitigar efectos de la recesión económica. (F1, A1, A2)		Disminución de la estructura interna y tercerizada para garantizar un EBITDA acorde al plan. (D1, D5, A1)	
1	Default económico - precarización de la economía.		Buscar mayor penetración en segmentos no atendidos para mitigar efectos macroeconomicos negativos dentro de los segmentos atendidos hoy en día. (F5, A2, A4, A1)		Garantizar la actualización y evolución de la tecnología en la organización para preservar la continuidad de negocio en el mediano plazo. (D3, D4, A1, A3)	
2	Dolarización del sector Institucional - corporativo.					
3	Volatilidad en la tasa de interés en productos sustitutos.		Inciciar alianzas con entidades financieras que brinden productos sustitutos, buscando reciprocidad y sinergia. (F4, F1, A2, A3)		Centralizar los esfuerzos comerciales en el micro cluster de clientes que dejan más retorno a la compañía para optimizar estructura de costos (D1, D5, D2, A2, A4)	
4	Limitantes normativos e incremento de la carga impositiva al inversor.		Realizar capacitaciones y fidelización de los clientes directos e indirectos. (F4, F5, A1, A4)		Reducir el portfollio de productos para efficientizar la estructura de costos, esfuerzo humano y procesos. (D5, A2, A3, A4)	

Anexo 9  
**COMPARACIÓN CARTERA DE PRODUCTOS Q1/Q4 2019**

**MARZO 2019 (14 FCI comercializables)**



**NOVIEMBRE 2019 (10 FCI comercializables)**



Anexo 10  
MATRIZ ANSOFF

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Mantener share segmento FCI en el Q pesos	Evaluar Fondos previsionales p/ segmento institucional
		Fidelizar y volver a crecer en FCI dedicados	Reestructurar FCI LATAM p/ captar mayor interés
		Sumar nuevos actores en mercado ACDIs / ALICs	
		Nutrir el segmento Seguros p/ FCI Normativos - Renta Variable	
		Aumentar penetración Q pesos en corpo e institucionales	
	Nuevos	Crear valor en el segmento PYMES en una reactivación económica	Sondear posibilidad de realizar un nuevo Fondo Dedicado
	Consolidar el segmento individuos	Evaluar FCI de Cryptomonedas	

Anexo 11  
MATRIZ VRIO

		Valioso		Raros		Inimitable		Organizados		
TIPO DE CLIENTE	Actuales	Institucionales	X	Beneficios Holding, agilidad operativa y relacionamiento.	-		-		-	
		Corporativos	X	Beneficios Holding, agilidad operativa, research.	-		-		-	
		ACDI	X	Por rendimiento, agilidad operativa y asesoramiento.	X	Asesoramiento proactivo, amplia oferta y líder en MM.	-		-	
		Dedicados	X	Flexibilidad de cartera, bajos honorarios.	-		-		-	
		FCI	X	Por rendimiento y agilidad operativa.	X	Amplitud de horario operativo, líderes en rendimiento.	-		-	
	Seguros	-		-		-		-		
	Nuevos	PYME	-		-		-		-	
	Individuos	X	Asesoramiento proactivo, Research, lider rendimiento.	-		-		-		

		Valioso		Raros		Inimitable		Organizados		
TIPO DE SERVICIO	Nivel General	FCI - Oferta	X	Amplia oferta en todas las categorías de producto.	-		-		-	
		FCI - Rendimiento	X	Rendimiento general en el promedio de la industria.	X	Lider de rendimiento en categoría Money Market.	X	Q pesos N°1	-	
		FCI- Operatoria	X	Flexibilidad horaria y agilidad operativa.	-		-		-	
		Eventos	X	Consultoras políticas, económicas y de mercado.	-		-		-	
		Fidelización	X	Insertivos para las mejores cuentas.	-		-		-	
		At. al cliente	X	Atención personalizada por distintos canales.	X	Atención humana proactiva.	-		-	
		Research	X	Papers y videos macroeconómicos.	-		-		-	

Anexo 12  
SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

BENEFICIOS VALORADOS		Menos Valorado		Más valorado	TARGET	
Institucionales	Seguros	Eficiencia operativa Atención al cliente	Información de producto Información de mercado	Confianza - Trayectoria (marca) Confianza - Trayectoria (marca) MKT Relacional	Oferta de productos (Normativos) Atención al cliente Rendimiento Eficiencia operativa	MKT Relacional Rendimiento X L. PLAZO X CORE
	FCI	Sinergia c/ empresas del holding Información de producto	Confianza - Trayectoria (marca) Confianza - Trayectoria (marca) MKT Relacional	Información de mercado Atención al cliente Rendimiento	Sinergia c/ empresas del holding Información de producto MKT Relacional	X CORE
	Raído	Gobierno corporativo - Accionistas Oferta de productos	Confianza - Trayectoria (marca) Información de mercado	Atención al cliente Rendimiento	Sinergia c/ empresas del holding Confianza - Trayectoria (marca) MKT Relacional	
	Dedicados	Eficiencia operativa Información de producto	Información de mercado	Atención al cliente Rendimiento Eficiencia operativa	MKT Relacional Sinergia c/ empresas del holding Confianza - Trayectoria (marca)	X CORE
	Corporativo	Gobierno corporativo - Accionistas Información de producto	Atención al cliente	Oferta de productos Rendimiento	MKT Relacional Sinergia c/ empresas del holding Confianza - Trayectoria (marca)	X CORE
	AGDIs ALYCS	MKT Relacional Sinergia c/ empresas del holding	Información de mercado	Oferta de productos Rendimiento	Eficiencia operativa Atención al cliente	X CORE
	PYMES	Confianza - Trayectoria (marca) Oferta de productos	Información de mercado Información de producto	Rendimiento	Eficiencia operativa MKT Relacional	X B2B2C
	Individuos de Alta Renta	Confianza - Trayectoria (marca)	MKT Relacional	Información de producto Oferta de productos	Atención al cliente Información de mercado Eficiencia operativa	X B2B2C

SEGMENTO



Anexo 13  
Análisis de diferencias competitivas

VENTAJAS COMPETITIVAS	Análisis de diferencias competitivas					
	Importante	Distintiva	Comunicable	Bloqueante	Rentable	Alcanzable
Actuales						
Holding Financiero - Depositaria propia	X	X	X	X	X	-
Flexibilidad y Agilidad operativa	X	X	X	X	X	-
Equipo comercial consolidado en el mercado.	X	X				-
Alianzas estratégicas con intermediarios.	X		X		X	-
Liderazgo en rendimiento de producto en categoría MM.	X	X	X		X	-
Nuevos						
Posibilidad de diálogo con entes publicos nuevos gobierno	X	X		X	X	X
Desarrollo tecnológico - Mercado Fintech	X	X	X		X	X
Equipo de research integral	X	X	X			X

Anexo 14  
Modelo CANVAS

Asociaciones clave	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
<b>PROVEEDORES</b> - Directivos entidades gubernamentales. - Cámaras y Asociaciones del sector. - Contrapartes de activos financieros. - Proveedores de tecnología. - Entes públicos de control (ej: REMAFER) - Estudios de research. <b>NEGOCIO</b> - Distribuidores indirectos. - Líderes de las empresas del Holding. - Referenciadores. - Prensa y medios especializados. - Sociedad Depositaria.	- Eventos de Relacionamento con clientes. - Control de precios activos / Valuación de las carteras. - Compra/venta de activos. - Fidejización de intermediarios / partners activos. - Búsqueda de sinergia en el Grupo Financiero. - Testeo y optimización del ecosistema tecnológico. - Asesoramiento de inversión activo de clientes. - Creación y divulgación de piezas de comunicación. - Cierre y divulgación de los Valores de Ciudadanerie. - Pago de los Rescatos. - Cobro de las Comisiones de Administración.	- Acompañamos al crecimiento financiero de nuestros clientes mediante un servicio integral, gracias al respaldo de nuestro grupo financiero, y una amplia cartera de soluciones de inversión, varias de ellas líderes en el mercado. <b>CORPORATIVOS / INSTITUCIONALES</b> - Brindamos soluciones a la medida de cada cliente en base a sus necesidades y al respaldo de nuestro. Construimos los productos y procesos en conjunto con nuestros clientes, poniendo a ellos en el centro de la escena.	<b>INSTITUCIONALES / CORPO</b> - Asesoramiento activo de inversión. - Eventos de relacionamiento. - Charlas / Seminarios de mercado. - Entrega de material de Research. <b>DISTRIBUCION INDIRECTA</b> - Asesoramiento activo de inversión. - Entrega de material de Research. - Capacitación de inversión al usuario final.	<b>CORE</b> - Institucionales - Corporativos Energy y Oil & Gas - ALVCs - ACDIs <b>APUESTAS</b> - Seguros - Individuos Alta Renta - PYMES (Ind.)
<b>Estructura de costos</b> - Licencia de Marca (20% del presupuesto de MKT) - Marketing Relacional (35% del presupuesto de MKT) - Comunicación y difusión (25% del presupuesto de MKT) [Online '19 100% Orgánico] - Papelería, material de venta y representación (15% del presupuesto de MKT) - Otros (5% del presupuesto de MKT)	<b>Recursos Claves</b> - Ecosistema tecnológico abierto (APIS). - Portfolios Managers especializados. - Contratos de distribución y colocación. - Fuerza de venta fuertemente relacionada. - Grupo Financiero y Sociedad Depositaria propios. - Research de Industria, Sist. Financiero y Economía. - Patrimonio Bapj Administración saludable. - Flexibilidad y agilidad operativa.	<b>DISTRIBUCION INDIRECTA</b> - Asesoramos y brindamos valor tanto al intermediario como al cliente final, de manera indirecta, ofreciendo productos de alto rendimiento y calidad crediticia. Nuestros canales de transacción, servicio de asesoramiento proactivo y educación financiera, infraestructura digital y procesos ágiles son la muestra de la importancia que le damos nuestros clientes.	<b>Canales</b> - Directo - ACDI's - ALVC's - Referenciadores - Socios digitales (Billeteras Virtuales) - Canales de distribución Holding	<b>Fuentes de Ingresos</b> - Cálculo de los honorarios de comisión de los Fondo operados. - Cada FcI tiene su propio % de Comisión para la Sociedad Gerente y para la Sociedad Depositaria.

Anexo 15  
Estrategia de Pricing 2019 - 2020

QUINQUELA						INDUSTRIA		2020			
Fondo		Cuotaparte		% de Honorario Q1 2019		AUM %	% Prom. de Honorario Q1 2019	% Prom. de Honorario Q1 2020			
Tipo	Nombre	Tipo	Descripción	Sociedades	X Sociedad	Total	1Q 2019	Total	Cambios cuotas		
FCI EN PESOS	PESOS	A	Cuota Base Personas Humanas	Honorarios Sociedad Gerente	1.270%	1.600%	17%	1.420%	Agregar cuotas C y D para cuotapartistas humanas que superen los 500 mil pesos y personas jurídicas que superen los 500 millones.		
			Honorarios Sociedad Depositaria	0.330%							
	B	Cuota Base Persona Jurídica	Honorarios Sociedad Gerente	0.728%	0.970%						
			Honorarios Sociedad Depositaria	0.242%							
	AHORRO	U	Cuotaparte Única	Honorarios Sociedad Gerente	1.558%	1.800%	1%	1.785%		1.900%	Crear cuotaparte B para separar personas humanas de jurídicas
			Honorarios Sociedad Depositaria	0.242%							
	DEUDA ARGENTINA	A	Cuota Base Personas Humanas	Honorarios Sociedad Gerente	1.610%	1.852%	6%	1.170%		2.442%	
			Honorarios Sociedad Depositaria	0.242%							
		B	Cuota Base Persona Jurídica	Honorarios Sociedad Gerente	1.150%	1.350%					
			Honorarios Sociedad Depositaria	0.200%							
C	Cuotapartistas con un patrimonio de más de 200 Millones de pesos	Honorarios Sociedad Gerente	1.000%	1.150%		1.500%					
		Honorarios Sociedad Depositaria	0.150%								
ACCIONES	A	Cuota Base Personas Humanas	Honorarios Sociedad Gerente	1.958%	2.200%	2%	2.615%	2.200%	Crear cuotaparte C y D para incentivar suscripciones		
		Honorarios Sociedad Depositaria	0.242%								
	B	Cuota Base Persona Jurídica	Honorarios Sociedad Gerente	1.958%	2.200%		2.200%				
		Honorarios Sociedad Depositaria	0.242%								
FCI EN DÓLARES	US\$ AHORRO DLR	A	Cuota Base Personas Humanas	Honorarios Sociedad Gerente	0.750%	0.890%	8%	1.170%	0.890%		
			Honorarios Sociedad Depositaria	0.140%							
		B	Cuota Base Persona Jurídica	Honorarios Sociedad Gerente	0.580%	0.660%					
			Honorarios Sociedad Depositaria	0.080%							
		C	Cuotapartistas con un patrimonio de más de 10 Millones de USD	Honorarios Sociedad Gerente	0.240%	0.300%					
			Honorarios Sociedad Depositaria	0.060%							
	X	Personas Humanas suscriptas en una moneda distinta la del FCI	Honorarios Sociedad Gerente	0.750%	0.890%						
		Honorarios Sociedad Depositaria	0.140%								
	Y	Personas Jurídicas suscriptas en una moneda distinta la del FCI	Honorarios Sociedad Gerente	0.580%	0.660%						
		Honorarios Sociedad Depositaria	0.080%								
US\$ RENTA F DLR	A	Cuota Base Personas Humanas	Honorarios Sociedad Gerente	1.400%	1.550%	1%		0.900%			
		Honorarios Sociedad Depositaria	0.150%								
	B	Cuota Base Persona Jurídica	Honorarios Sociedad Gerente	1.250%	1.400%		0.700%				
		Honorarios Sociedad Gerente	0.150%								
FCI NORMATIVOS	PYMES	U	Cuotaparte Única	Honorarios Sociedad Gerente	2.500%	2.742%	10%	2.070%	2.240%		
		Honorarios Sociedad Depositaria	0.242%								
	A	Cuota Base Personas Humanas	Honorarios Sociedad Gerente	0.000%	0.000%	0%	1.900%				
	Honorarios Sociedad Gerente	0.000%									
B	Cuota Base Persona Jurídica	Honorarios Sociedad Gerente	1.780%	1.780%		1.900%					
	Gastos Sociedad Depositaria	0.000%									
FCI DEDICADOS	AHORRO PLUS	B	Cuota Base Persona Jurídica	Honorarios Sociedad Gerente	0.000%	0.000%	0%	0.000%			
		Honorarios Sociedad Gerente	0.000%								
	BALANCEADO*	B	Cuota Base Persona Jurídica	Honorarios Sociedad Gerente	1.500%	1.621%	12%	1.621%			
		Honorarios Sociedad Gerente	0.121%								
	RENTA*	U	Cuotaparte Única	Honorarios Sociedad Gerente	2.566%	2.743%	17%	2.743%			
	Honorarios Sociedad Gerente	0.177%									
RENTA MIXTA*	A	Cuota Base Personas Humanas	Honorarios Sociedad Gerente	2.000%	2.242%	13%	-	2.242%			
		Honorarios Sociedad Gerente	0.242%								
	B	Cuota Base Persona Jurídica	Honorarios Sociedad Gerente	2.000%	2.242%						
	Honorarios Sociedad Gerente	0.242%									
C	Cuotapartistas con un patrimonio de más de 200 Millones de pesos	Honorarios Sociedad Gerente	2.000%	2.242%		2.242%					
	Honorarios Sociedad Gerente	2.000%									
FCI CERRADO	PREDIAL	A	Cuota Base Personas Humanas	Honorarios Sociedad Gerente	-%	-%	2%	-			
			Honorarios Sociedad Gerente	-%							
		B	Cuota Base Persona Jurídica	Honorarios Sociedad Gerente	-%	-%					
	Honorarios Sociedad Gerente	-%									
C	No alcanzado por la ley de blanqueo de capitales	Honorarios Sociedad Gerente	-%	-%		-%					
	Honorarios Sociedad Gerente	-%									
FCI DESCARTADOS	PERFORMANCE	A	Cuota Base Personas Humanas	Honorarios Sociedad Gerente	0.242%	2.000%	0%				
			Honorarios Sociedad Gerente	1.758%							
		B	Cuota Base Persona Jurídica	Honorarios Sociedad Gerente	0.968%	1.210%					
		Honorarios Sociedad Gerente	0.242%								
	X	Personas Humanas suscriptas en una moneda distinta la del FCI	Honorarios Sociedad Gerente	0.100%	1.300%						
		Honorarios Sociedad Gerente	1.200%								
	ESTRATEGICO	A	Cuota Base Personas Humanas	Honorarios Sociedad Gerente	1.758%	2.000%	10%				
			Honorarios Sociedad Gerente	0.242%							
		B	Cuota Base Persona Jurídica	Honorarios Sociedad Gerente	1.608%	1.850%					
		Honorarios Sociedad Gerente	0.242%								
TOTAL	A	Cuota Base Personas Humanas	Honorarios Sociedad Gerente	1.608%	1.850%	1%					
		Honorarios Sociedad Gerente	0.242%								
	B	Cuota Base Persona Jurídica	Honorarios Sociedad Gerente	1.008%	1.250%						
	Honorarios Sociedad Gerente	0.242%									
C	Cuotapartistas con un patrimonio de más de 200 Millones de pesos	Honorarios Sociedad Gerente	0.242%	1.250%							
	Honorarios Sociedad Gerente	1.008%									
QUINQUELA CAP	A	Cuota Base Personas Humanas	Honorarios Sociedad Gerente	0.150%	0.500%	0%					
		Honorarios Sociedad Gerente	0.350%								
	B	Cuota Base Persona Jurídica	Gastos Sociedad Gerente	0.280%	0.400%						
	Gastos Sociedad Gerente	0.120%									
C	No alcanzado por la ley de blanqueo de capitales	Honorarios Sociedad Gerente	0.100%	0.300%							
	Honorarios Sociedad Gerente	0.200%									

\* Fondos no administrables por composición accionaria

Fuente CAFCI // QUINQUELA // CONSULTORA 1816

[Link al cuadro más grande.](#)

Anexo 16  
Canales de distribución

CANALES		Comisión		Recursos entregados	Oferta de productos
Directos	Thomson Reuters Eikon Messenger	0%		Información de mercado y productos	Productos elegibles
	Bloomberg Chat				
	Email				
	Plataforma de Autogestión				
	Línea Grabada Telefónica				
Indirecto	ACDI's - ALYC's	50% honorarios Soc. Gerente del volumen operado		Información de mercado y productos	Productos elegibles
	Agentes Referenciadores	20% honorarios Soc. Gerente del volumen operado		Información de productos	
	Mercado de Dinero ROFEX	60% honorarios Soc. Gerente del volumen operado		-	
	Cross Selling Grupo Financiero	Monto \$ fijo por cuenta + premio por volumen promedio bimestral		Información de mercado y productos	
	Billeteras Virtuales - Fintech	10% honorarios Soc. Gerente del volumen operado		Información de producto	Quinquena Pesos

Anexo 17  
Mix de Comunicación

CANALES		Presupuesto 2020		Vertical de comunicación	Segmento Principal a servir
		%	\$ ARS		
Publicidad	Online	25%	\$2,230,000	SEM: Producto + Branding + Mercado (Anexo 17)	MEGRA + PYME + Individuos
	Offline	30%	\$2,650,000	Presencia en eventos + Prensa tradicional + extras	Institucional + Corporativo
RRPP	Relacionamiento comercial	16%	\$1,436,000	Representación Comercial + Papelería + Merchandising	Institucional + Corporativo
	Relaciones públicas Accionistas / Directivos	0%	\$0	Relacionamiento político y empresarial	Institucional + Corporativo
MKT DIRECTO	Research + información de mercado - macro	8%	\$702,000	Clipping de Noticias + Research Industria + Research Marco	Todos los segmentos
	Chatbot	0%	\$39,320	Relacionamiento B2C + CX	PYME + Individuo
	Email MKT	1%	\$47,568	Branding + Oferta de productos	Todos los segmentos
	Eventos Corporativos	17%	\$1,500,000	Eventos p/ clientes	Institucional + Corporativo
	Redes Sociales - orgánico	3%	\$300,000	Blog + IN + TW + IG + FB + Infraestructura	Todos los segmentos
TOTAL		100%	\$8,904,888		

Anexo 18  
Mix de Publicidad

MEDIOS		Presupuesto 2020		Vertical de comunicación	Oferta de productos
		%	\$ ARS		
Online 48%	Prensa Especializada	7%	\$340,000	Notas de opinión + display	Branding + Mercado
	Twitter	11%	\$540,000	Branding + Oferta de productos	Money Market + Coyuntura
	LinkedIn	11%	\$540,000	Branding + Oferta de productos	Money Market + Coyuntura
	Google (search + programatic)	11%	\$540,000	Posicionamiento Web + Portal Autogestión	Branding
	Instagram	6%	\$270,000	Branding + Oferta de productos	Money Market + Coyuntura
	Facebook	0%	\$0	Branding + Oferta de productos	Money Market + Coyuntura
Offline 54%	Prensa Especializada	4%	\$200,000	publinota + anuncio publicitario	Branding + Mercado
	Eventos, Exposiciones y Foros	41%	\$2,000,000	Branding + Información de productos	Branding + Mercado
	Radio	2%	\$100,000	Branding + Información de productos	Branding + Mercado
	Vía pública	5%	\$250,000	Mural Branding	Branding
	Otras publicaciones	2%	\$100,000	Anuncio Publicitario	Branding
TOTAL		100%	\$4,880,000		

Anexo 19  
ROMI

Facturación Neta Total	Facturación Neta Proyectada 2020 Sin Marketing	Facturación Neta Proyectada atribuible a Marketing	Gastos Total de Marketing	ROMI
\$192,720,000,000	\$173,448,000,000	\$19,272,000,000	\$20,824,888	92443%

CALENDARIO DE ACTIVACIONES 2020

FECHA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1												
2									Evento Fundación			
3												
4												
5												
6						EVENTO ACDI				Evento Fundación		
7								Muestra Arte Selta				
8			FORO MENDOZA									Desayuno de mercado
9												
10												
11						Lanzamiento Fondos Previsión						
12												
13												
14				EXPO EFI			Desayuno Consultora			EXPO INROS		
15												
16												
17												
18		Desayuno Consultora	Lanzamiento nuevo portal autogestión						Desayuno Consultora			
19												
20								Evento Prensa				
21					Evento Prensa							
22												
23												
24												
25												
26						Desayuno de mercado						
27												
28			Lolla Patinoza 2020									
29												
30	Evento Holding			Desayuno Consultora				SKI WEEK CLIENTES				
31												

Referencias

Premsa
Eventos Masivos
Eventos Mediano
Micro Eventos
Sponsor Pasivo
Hilos compañía

Anexo 21  
Resultado Financiero

Ejercicio 2020 (Expresado en millones de pesos)	Presupuesto	Real	Variación
	2020	2019	
<b>Facturación Bruta</b>	<b>\$316,732</b>	<b>\$204,350</b>	<b>55%</b>
<b>Gastos Indirectos</b>	<b>\$124,012</b>	<b>\$76,691</b>	<b>62%</b>
Compensación por custodia	\$38,898	\$24,577	58%
Compensación por distribución indirecta	\$69,277	\$42,263	64%
IIBB	\$15,837	\$9,851	61%
<b>Gastos Directos</b>	<b>\$163,904</b>	<b>\$108,303</b>	<b>51%</b>
Capital Humano	\$78,644	\$53,197	48%
Compensaciones internas	\$37,090	\$16,064	131%
Gastos operacionales	\$57,789	\$45,263	28%
Gastos Comercial, Marketing y Comunicación	\$8,905	\$6,965	28%
Recupero de Gastos	-\$18,524	-\$13,186	40%
<b>EBITDA</b>	<b>\$28,816</b>	<b>\$19,356</b>	<b>49%</b>
<b>Intereses, Impuestos, amortizaciones y depreciaciones</b>	<b>\$2,737</b>	<b>-\$4,437</b>	<b>38%</b>
<b>Resultado Económico</b>	<b>\$26,079</b>	<b>\$23,793</b>	<b>10%</b>

<b>Inversión Inicial*</b>	<b>\$35,000</b>
---------------------------	-----------------

<b>Tasa de desc.**</b>	<b>11%</b>
------------------------	------------

<b>Inflación Proyectada</b>	<b>45%</b>
-----------------------------	------------

Serie proyectada	
Año 0	-\$35,000
Año 1	\$26,079
Año 2	\$32,599
Año 3	\$40,096

<b>VAN***</b>	<b>\$39,883</b>
---------------	-----------------

<b>TIR****</b>	<b>69%</b>
----------------	------------

\* Tomado como el valor actual de la empresa

\*\* Compuesta de un 8% de Riesgo País proyectado, sumado a un 3% de la tasa del Tesoro de USA.

\*\*\* En base a 3 años ejercicio proyectados con una tasa de crecimiento de 10% para el año 1, 25% para el 2 y 20% para el 3.

\*\*\*\*Tomado en base a un tipo de cambio real estable.