



Universidad de
San Andrés

Maestría en Marketing y Comunicación

Universidad de San Andrés

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

PLAN DE MARKETING

Transformación digital de Fiat Plan

Autor: María Victoria Peries.

DNI: 33.300.194.

Mentor: Hernán Ramírez.

Buenos Aires, septiembre de 2023.

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	2
INTRODUCCIÓN	4
MARCO TEÓRICO	6
ANÁLISIS DE SITUACIÓN EXTERNA	17
Análisis del entorno (PESTEL)	17
Análisis de Mercado	27
Mercado de planes de ahorro en Argentina	27
Análisis de la competencia	30
INVESTIGACIÓN DE MERCADO	36
Resultados de la investigación cualitativa	36
Encuesta	36
ANÁLISIS DE SITUACIÓN INTERNA	38
Análisis FODA	38
Aspectos internos:	38
Fortalezas	38
Debilidades	38
Aspectos externos:	38
Oportunidades	38
Amenazas	39
PLAN DE MARKETING	40
Objetivos del plan de marketing	40
Segmentación, targeting y posicionamiento	41
Cálculo del mercado objetivo	43
Diferenciación y posicionamiento (Propuesta de valor)	43
Marketing Mix	45
Key Performance Indicators (KPIs)	58
ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO	59
CONCLUSIÓN	64
ANEXOS	64
ANEXO I: Prueba suscripción digital Toyota Plan	65
ANEXO II: Resultados de la encuesta realizada	71
ANEXO III: Investigación del mercado objetivo	78
Cálculo del mercado objetivo	79
BIBLIOGRAFÍA	80

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de marketing se centra en una nueva forma de comercialización de planes de ahorro por Fiat Chrysler Automobiles S.A de ahorro para fines determinados en el mercado argentino.

El objetivo principal del plan de marketing es sobre el desarrollo de un nuevo canal, del lanzamiento de una plataforma online que permita una experiencia para el cliente diferenciada del resto de la competencia; no sólo desde la venta sino también, desde una plataforma online que le permita al cliente realizar el seguimiento de toda la vida útil de su plan de ahorro; hasta incluso auto-gestionarse por medio de la web oficial de Fiat Plan y/o con la ayuda de un concesionario representante oficial de la marca.

Por un lado, se comienza por realizar un estudio del macroentorno a través de la matriz PESTEL que es un método para conocer el contexto argentino político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal de Fiat Chryslers Automobiles S.A de ahorro para fines determinados. Luego, se investiga acerca del mercado de planes de ahorro en Argentina y se analiza la competencia con el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter: las barreras de entrada, la amenaza de los sustitutos, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de nuevos competidores ingresantes, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre competidores.

Posteriormente, se vuelcan los resultados de una investigación cualitativa realizada mediante una encuesta para profundizar acerca de las preferencias del consumidor, su comportamiento y posibles cambios en la intención de compra de planes de ahorro.

Por otro lado, se realiza un estudio de la situación interna de la compañía con el análisis FODA para detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Fiat Chrysler Automobiles S.A de ahorro para fines determinados.

Con el fin de construir el plan de marketing, se define el target, el buyer persona y el posicionamiento deseado. Se define el producto, precio, plaza y promoción del proyecto y es en donde se realiza un mockup de la web a desarrollar para la comercialización. Se busca como objetivo aumentar en un 1% el market share de suscripciones a planes de ahorro en cada año y disminuir la caída de clientes

anual de 1,9% a un 1%. También, crear awareness para que el segmento definido de clientes reconozca y recuerde a la marca Fiat Plan con la nueva forma de suscribirse al plan de ahorro e identificándola con las características que posee de autogestión.

Por último, se analiza la viabilidad financiera del proyecto dentro del marco de la empresa y del mercado en un período de tiempo de tres años. Se evalúa el proyecto de inversión considerando el detalle de las proyecciones de ingresos y de egresos. Adicionalmente, se calcula el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno) para obtener la rentabilidad del negocio y por último, el ROMI (Retorno de la inversión en Marketing) con el fin de medir la efectividad del conjunto de las actividades de marketing realizadas por la empresa.



Universidad de
San Andrés

INTRODUCCIÓN

El negocio en el que se centra este plan de marketing es en la comercialización de planes de ahorro por Fiat Chrysler Automobiles S.A de ahorro para fines determinados por medio de sus concesionarios a nivel nacional para todo el mercado argentino.

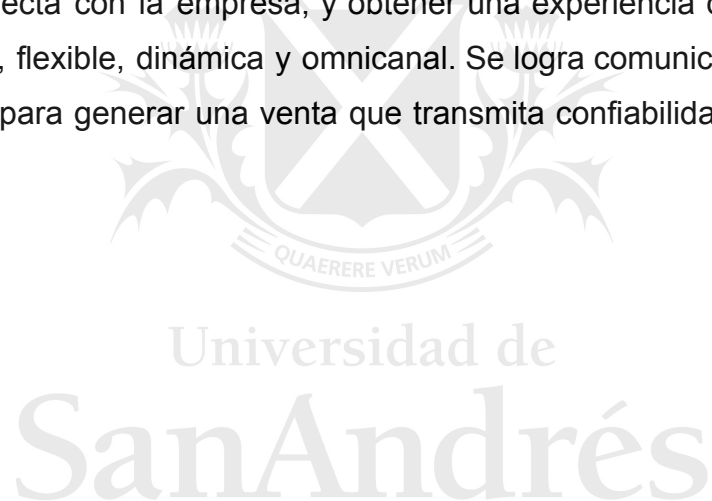
El presente plan de marketing trata sobre la digitalización del plan de ahorro de Fiat Plan que permita una experiencia para el cliente diferenciada del resto de la competencia; no sólo desde la venta sino también, desde una plataforma online que le permita al cliente realizar el seguimiento de toda la vida útil de su plan de ahorro. Es decir, transformar digitalmente el negocio del plan de ahorro de Fiat de manera tal de lograr un impacto sostenido en la experiencia y satisfacción del cliente y en la rentabilidad de la empresa. Se trata de cambiar la experiencia que posee el cliente a la hora de suscribirse a un plan de ahorro y poder hacer el seguimiento del mismo buscando la total transparencia; y hasta incluso auto-gestionarse por medio de la web oficial de Fiat Plan y/o con la ayuda de un concesionario representante oficial de la marca.

El objetivo principal es el lanzamiento de una plataforma online que colabore a solucionar un problema detectado en las reuniones mensuales con los equipos comerciales y los administrativos de los concesionarios respecto a la desconfianza que sienten los consumidores en la compra de un plan de ahorro. Los temas de falta de transparencia y de acceso a la información por parte de los compradores representan un inconveniente frecuentemente presente que dificultan las tareas de los vendedores y administrativos de los concesionarios.

Las formas actuales de venta son anticuadas debido a la gran cantidad de insumo en soporte papel, la falta de acceso al detalle de lo adquirido, la falta de visibilidad en el precio final de la unidad y de la cuenta corriente del plan de ahorro en términos de cuánto paga el cliente por mes, el importe acreditado, el porcentaje del valor de la unidad que falta abonar, entre otros temas. Son incompetentes con las nuevas tendencias hacia la autogestión y control de lo adquirido. Esto provoca una reducción en la preferencia de los consumidores para adquirir un plan de ahorro y con aquellos que ya son clientes, en la decisión de continuidad en el mismo.

Como consecuencia de este problema, se genera un impacto en la performance del negocio ya que la tasa de retención de los clientes es escasa, la tasa de conversión de leads en clientes no es suficientemente alta en comparación con la tasa registrada con anterioridad y el peso de los vehículos patentados por medio del canal de plan de ahorro sobre el total de patentamientos de la compañía fue cayendo en los últimos años.

Es decisión del directorio de la empresa incrementar el rendimiento de los planes de ahorro porque lo consideran estratégico para el negocio. Transformar el producto plan de ahorro con tecnologías digitales hace que sea más fácil la tarea de los vendedores y administrativos de los concesionarios porque brindaría visibilidad de la información que ya se encuentra en la base de datos de la compañía y así, los clientes pueden autogestionarse, mantener una interacción proactiva y directa con la empresa, y obtener una experiencia de servicio digital, ágil, integrada, flexible, dinámica y omnicanal. Se logra comunicar de una manera más eficiente para generar una venta que transmita confiabilidad sostenida en la transparencia.



MARCO TEÓRICO

FCA S.A. de ahorro para fines determinados

FCA S.A. de ahorro para fines determinados es la empresa que comercializa planes de ahorro de las marcas Fiat Plan y Jeep Plan en Argentina que forma parte del grupo “FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES (FCA), grupo automovilístico italo-estadounidense radicado tributariamente en los Países Bajos, surgido de la reorganización del grupo italiano Fiat S.p.A. tras la adquisición, en enero de 2014, de la totalidad del grupo estadounidense Chrysler Group LLC.

La compañía tiene su sede legal en los Países Bajos y su centro de operaciones en Londres (Reino Unido). Ésta cotiza en la Bolsa de Nueva York y en el Mercato Telemático Azionario de Milán.

En el momento de su creación el grupo manifestó que mantendría sus plantas de fabricación, diseño e ingeniería existentes que pertenecían a las anteriores Fiat y Chrysler en todo el mundo.”¹ “FCA es la séptima compañía automovilística más grande del mundo.”²

“En octubre de 2019, FCA inició un proceso de fusión con el Grupo PSA”¹ formando el grupo Stellantis N.V.

Stellantis

“Stellantis N.V. es un grupo de empresas multinacional de la industria automotriz con sede en Ámsterdam, Países Bajos, que fue fundado el 16 de enero de 2021, fruto de la fusión entre iguales del grupo italo-estadounidense Fiat Chrysler Automobiles y el francés Groupe PSA. El 18 de enero de 2021, este nuevo gran

¹ Fiat Chrysler Automobiles. (23 de julio de 2022). En Wikipedia
https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Fiat_Chrysler_Automobiles&oldid=144231049#Referencias

²Martínez Medina, M. (14 de septiembre de 2023). *Fiat Chrysler impulsó la industria automotriz en México*. Milenio.
<https://www.milenio.com/negocios/fiat-chrysler-impulso-industria-automotriz-mexico>

grupo da comienzo su cotización en las bolsas de valores de Milán y París y, a partir del 19 de enero de 2021, también en la Bolsa de Nueva York.”³

“El grupo explota y comercializa las marcas Fiat, Alfa Romeo, Lancia, Maserati y Abarth de FCA Italy; Jeep, Chrysler, Dodge y RAM de FCA US; y Peugeot, Citroën, DS, Opel y Vauxhall del Groupe PSA.”⁴

“En el segundo semestre de 2021, Stellantis confirmó que invertiría 30.000.000.000 € hasta 2025 para acelerar la transición a la electrificación de sus marcas y desarrollar nuevo software. Para lograrlo, busca crear cuatro arquitecturas eléctricas y escalables”⁵

Actualmente, en Argentina existen 54 concesionarios que representan a la marca Fiat. FCA comercializa sus vehículos a través de tres canales de venta: venta convencional con los autos de contado, plan de ahorro y venta directa. Este estudio se enfoca en el canal Plan de Ahorro, específicamente en Fiat Plan.

Industria Automotriz

El presente plan de marketing se enfoca en el plan de ahorro que opera dentro de la industria automotriz ya que una de sus principales finalidades es la obtención de un vehículo. “La industria automotriz es un conjunto de compañías y organizaciones relacionadas en las áreas de diseño, desarrollo, manufactura, marketing y ventas de automóviles.”⁶ “Es uno de los sectores económicos más importantes en el mundo por ingresos. La industria automotriz no incluye a las compañías dedicadas al mantenimiento de automóviles que ya han sido entregados a un cliente, es decir, talleres mecánicos y gasolineras.

³ Scott, N. (14 de septiembre de 2023). *Fiat Chrysler y Peugeot acuerdan fusionarse para crear el cuarto fabricante de automóviles más grande*. NPR.

<https://www.npr.org/2019/10/31/774994474/fiat-chrysler-and-peugeot-agree-on-merger-to-create-4th-largest-car-maker>

⁴ Beresford, C. (14 de septiembre de 2023). *Es oficial: Fiat Chrysler y el grupo PSA ahora son Stellantis*. Car and Driver.

<https://www.caranddriver.com/news/a35254008/fiat-chrysler-peugeot-become-stellantis/>

⁵ Prieto Amaya, A. (14 de septiembre de 2023). *Ya hay fecha para la electrificación total de Lancia, DS y Alfa Romeo*. Autonoción.com.

<https://www.autonocion.com/planes-de-electrificacion-de-stellantis/>

⁶ Bell Rae, J. y Carpetta, Alan. (14 de septiembre de 2023). *Industria automotriz*. Britannica. <https://www.britannica.com/technology/automotive-industry>

El término automotriz es derivado del término griego auto (por sí mismo), y del latín motriz (Motorola) para representar a cualquier vehículo automotor. Este término fue propuesto por el miembro de SAE, Elmer Sperry.”⁷

“La industria automotriz tuvo su inicio en la década de 1890. Durante muchos decenios los Estados Unidos aportaron al mundo una gran producción de automóviles. En el año 1929, antes de la Gran Depresión, en el mundo existían 32.028.500 automóviles, de los que la industria automotriz estadounidense producía alrededor del 90%. En esa época, en los Estados Unidos, la relación era de un automóvil por 4,87 personas.”⁸

Plan de ahorro

“Plan de ahorro o Grupo de ahorro es un grupo cerrado de personas físicas y/o jurídicas, promovido por una empresa administradora, con el fin de proporcionar la adquisición de bienes y/o servicios por medio del autofinanciamiento entre sus miembros. También se lo define como: “un sistema de compra dividida y programada de un bien donde un grupo de participantes organizados por una empresa administradora fracciona el valor del bien deseado por el número de meses en que están dispuestos a pagarlo entre todos”.

Es conocido en distintos países latinoamericanos como: Sistema de Ahorro Programado, Auto-Ahorro, Autofinanciamiento, Fondo Colectivos, Ahorros previos, Compras Programadas, Consorcio.

Funcionamiento: Según la periodicidad definida, que generalmente es mensual, el grupo financia la entrega de un número reducido de bienes -o el dinero necesario para adquirirlos- para un conjunto reducido de miembros, a través de dos formas: sorteo y licitación.

En el sorteo, se elige a uno de los miembros mediante una selección aleatoria entre todos los miembros del grupo.

⁷National Academy of Sciences. 8va edición. Scientific and Technical Societies of the United States. Estados Unidos.

⁸U.S. Makes Ninety Percent of World's Automobiles. (14 de septiembre de 2023). Popular Science Monthly, noviembre de 1929.

https://books.google.com.br/books?id=FSgDAAAAMBAJ&pg=PA84&dq=U.S.+makes+ninety+percent+of+world%27s+automobiles&redir_esc=y#v=onepage&q=U.S.%20makes%20ninety%20percent%20of%20world's%20automobiles&f=false

En la licitación, los miembros informan cuántas cuotas quieren adelantar (licitar) para conseguir el crédito. El miembro que adelante más cuotas obtiene el crédito deseado para la compra del bien.

Los grupos de ahorro pueden ser de dos tipos:

- Grupo homogéneo: Cuando todos los miembros están interesados en bienes del mismo valor monetario, por ejemplo, en un automóvil marca A modelo B.
- Grupo mixto: Cuando los bienes deseados por los miembros del grupo tienen valores diferentes. Por ejemplo, algunos están interesados en un automóvil marca A modelo B, otros en una camioneta de marca C modelo D, y otros en una motocicleta de marca X modelo Y.

El grupo mixto es el más frecuente. En este tipo de grupos, la empresa administradora asume riesgos en caso de que no haya dinero suficiente en la caja del grupo para financiar los bienes convenidos.

Generalmente los grupos de ahorro, por estar basados en el auto financiamiento, son una oportunidad de compra de bienes más económica que el financiamiento obtenido a través de los bancos u otras instituciones financieras. Pero eso puede variar de un país a otro y del contexto económico para un momento específico.

En América Latina existen grupos de ahorro previo en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú y Uruguay. Si bien los grupos de ahorro de estos países comparten la mayoría de las características, existen pequeñas variaciones en los nombres con los cuales se los identifica. Por ejemplo, en Brasil se los denomina Administradoras de Consorcios, en Uruguay se los denomina Administradoras de grupos de ahorro previo y en Perú "Fondo colectivo".

El grado de supervisión de estos grupos puede variar de un país a otro pero en la mayoría de los casos están regulados por el Banco Central de cada país.

En la mayoría de los países mencionados las empresas administradoras de grupos de ahorro se agrupan formando asociaciones. En Brasil, por ejemplo, existe la Associação Brasileira de Administradoras de Consórcios. En Argentina, existe incluso una cámara de grupos de ahorro específica para los automotores

denominada Cámara de Ahorro Previo Automotor (C.A.P.A.).⁹ El Plan de ahorro en Argentina también, está regulada bajo las normas y decretos que expida la Inspección General de Justicia (I.G.J.).

“El plan de ahorro es uno de los instrumentos de venta y financiación para vehículos 0km más populares en la República Argentina. Su importancia se demuestra cuando observamos su participación en el patentamiento de las unidades, donde el 30% surge de facturaciones provenientes de este sistema”¹⁰

“En el año 1941 se publicó la primera reglamentación de operaciones de ahorro previo similar a la conocida actualmente.

La base de las normativas que nos rigen en el presente la encontramos en el Decreto 142.277/43, que reglamenta el funcionamiento de las empresas que realizan operaciones de capitalización o de ahorro no comprendidas en la Ley de Bancos. Específicamente, el Art. 9 de la Ley 22.315 (Ley Orgánica de la Inspección general de Justicia hace referencia a dicho decreto).

Posteriormente, hubo varias resoluciones de la I.G.J., hasta llegar a la Resolución 8/82 que recopiló y ordenó todo lo normado hasta ese momento, estableciendo precisiones sobre el funcionamiento del sistema de ahorro previo.

Nuevamente, en el año 2004, y mediante la Resolución 26/2004, la I.G.J. normalizó las distintas resoluciones que se fueron dando luego del año 1982, e incorporó, principalmente, todo lo referido a la Ley de Defensa del Consumidor.

Finalmente, la Resolución 8/2015 es la que rige actualmente. En esta resolución se clarificó la forma de liquidar en forma anticipada los grupos de ahorro y los intereses a liquidar a suscriptores por incumplimientos o pagos fuera de los plazos establecidos por parte de las entidades administradoras.”¹¹

Según la Resolución General 40/2020, la Inspección General de Justicia resuelve que “la sociedades de ahorro previo podrán mientras continúe la situación de emergencia con distanciamiento y/o aislamiento social, preventivo y obligatorio y demás medidas restrictivas de que dan cuenta el Decreto N° 260/2020 y normativa subsiguiente, utilizar instrumentos digitales y medios electrónicos de

⁹Grupos de ahorro. (30 de diciembre de 2022). En Wikipedia.

https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Grupos_de_ahorro&oldid=137285526

¹⁰ D'Apice, Eduardo. (Reimpresión 2022). Plan de ahorro o de cómo concretar sueños. Ed. Servicop. Argentina.

¹¹ D'Apice, Eduardo. (Reimpresión 2022). Plan de ahorro o de cómo concretar sueños. Ed. Servicop. Argentina.

comunicación a distancia para la concertación de contratos de ahorro para fines determinados bajo cualquiera de las modalidades indicadas precedentemente, debiendo hacerlo a través de un link especial de la página web institucional de las entidades.

En su artículo 3 indica que las entidades administradoras deben garantizar a los suscriptores que a través de dicho enlace suministrar información clara, precisa y veraz al consumidor, en forma cierta, detallada y suficiente, respecto de todo lo relacionado con el bien ofrecido, la modalidad electrónica de suscripción y las características del contrato, y responder con precisión a los interrogantes que planteen los suscriptores previos o durante el contrato y en oportunidad, en su caso, de la extinción del mismo por renuncia, resolución o rescisión.

En su siguiente artículo describe los puntos a advertirse en el proceso de comercialización a distancia:

- a. La identificación de la sociedad administradora;
- b. La facultad del suscriptor de revocar la aceptación dentro de los diez (10) días computados a partir de la celebración del contrato;
- c. La indicación de que los concesionarios, agentes e intermediarios no se encuentran autorizados al cobro de cuotas mensuales, anticipadas o licitatorias;
- d. El ajuste de las cuotas en función de la variación del valor móvil del bien objeto del contrato o de los endosos de ampliación de los valores nominales en los títulos de capitalización;
- e. Las modalidades de adjudicación del bien objeto del contrato y el lugar y días de publicación del llamado y resultados del acto de adjudicación;
- f. La integración mínima de cuotas en planes de 72, 84 y 120 meses bajo pena de pérdida de la adjudicación;
- g. La cantidad mínima de cuotas pagadas para acceder al rescate del título en los planes de capitalización.
- h. La liquidación del haber de reintegro a la finalización del plan de ahorro suscripto o solicitud de rescate del título, en caso de renuncia o rescisión.

Para validar la identidad de los suscriptores, la I.G.J. exige la utilización de tecnologías que incluyan foto anverso y reverso del documento de identidad, reconocimiento facial y cualquier otra prueba de vida que deberán ser validadas a través de su confronte con la base de datos del Registro Nacional de las

Personas (RENAPER), o en cualquier otra entidad pública como AFIP, ANSES, o mediante la plataforma MI ARGENTINA.

Podrán también ofrecer en forma alternativa que la suscripción se realice mediante firma electrónica completando una solicitud digital y generando un archivo digital en formato pdf con firma ya sea manuscrita presencial en dispositivos móviles facilitados en locales de agentes o concesionarias, o bien remota a través de un enlace enviado por correo electrónico y descargado en el teléfono celular del suscriptor.

Los procesos digitales definidos e implementados por cada administradora serán conservados por estas y quedarán a disposición de la INSPECCIÓN GENERAL DE JUSTICIA.

En los artículos subsiguientes, la IGJ indica que en la adhesión a distancia, el suscriptor deberá poder tener acceso en forma previa a la contratación, a las condiciones generales de contratación, las condiciones particulares y anexos y dejar asentado que ha leído las mismas y acepta los términos y condiciones.

También, expone que las sociedades administradoras serán responsables y garantizarán la integridad e inalterabilidad del archivo digital pdf que contenga la solicitud de suscripción, condiciones generales, particulares y anexos a los cuales haya adherido el suscriptor perfeccionando el contrato, firmado digitalmente o por otro método aplicable a dicho archivo que asegure la detección de cualquier cambio o modificación posterior, realizada por las partes o por terceros. El archivo digital se considerará sustitutivo y fiel al utilizado en la contratación en soporte papel.

Las entidades deberán obtener y conservar el registro informático de la transacción donde conste el consentimiento expreso de la contratación del suscriptor.

Una vez perfeccionada la aceptación del suscriptor y confirmada la operación, la administradora emitirá el cupón correspondiente al derecho de suscripción, impuesto de sellos y a la primera cuota del plan, y adicionalmente deberá generar un enlace de descarga para que el suscriptor efectúe su pago por algún medio electrónico de pago.

Las entidades administradoras deberán entregar a los suscriptores el archivo digital pdf que contenga la solicitud de suscripción, las condiciones generales de

contratación, las condiciones particulares y anexos a los cuales hayan adherido perfeccionando el contrato, remitiendo los mismos, dentro de las setenta y dos (72) horas de dicho perfeccionamiento, por medios electrónicos que permitan su lectura e incluyan un enlace para su descarga a través del correo electrónico declarado por el suscriptor en la solicitud de suscripción, página web de la administradora – por medio de usuario y clave – o aplicaciones móviles, sin perjuicio de la facultad del suscriptor de solicitar la documentación física. Las administradoras deberán conservar las constancias que respalden la entrega de la documentación al suscriptor, cualquiera sea el medio utilizado.

Cesada la vigencia de las normativas relativas a restricciones en la circulación de personas y desarrollo de actividades, las entidades administradoras podrán optar por continuar aplicando la suscripción electrónica prevista en esta resolución. En tal caso deberán presentar en sus expedientes de bases técnicas la información relativa a los procedimientos y herramientas de suscripción electrónica implementados y solicitar las modificaciones que correspondan en sus condiciones generales de contratación a fin de adecuarlas a la modalidad de contratación electrónica con la que se propongan continuar.”¹²

Este plan de marketing se centra en Fiat Plan que se caracteriza por ser un sistema homogéneo mediante el cual, un grupo limitado de personas realiza un aporte mensual, destinado a la adquisición de un vehículo que es entregado en un período determinado a cada uno de los integrantes. Cada integrante que forma un grupo debe ahorrar el mismo modelo de ahorro o suscripción.

Las cuotas se ajustan según la variación de precios vigente a la fecha de pago. En caso de producirse una baja en el precio, la cuota bajará proporcionalmente. Y en caso de producirse un aumento en el precio, la cuota aumentará proporcionalmente. Los aumentos no afectan a las cuotas ya abonadas.

Todos los meses se realiza un acto de adjudicación en el cual se sortea un auto por grupo y además, se adjudica un auto por la mayor licitación del grupo.

Los planes que actualmente se ofrecen son de 84 cuotas, es decir, 7 años; y por consiguiente, para formar un grupo hacen falta 168 suscriptores (el doble de las

¹² Boletín Oficial de la República Argentina. INSPECCIÓN GENERAL DE JUSTICIA. (30 de diciembre de 2021). Resolución General 40/2020. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/234750/20200909>

cuotas). Actualmente, los mismos son comercializados por medio de los concesionarios de la automotriz en formato de contrato papel.

Cabe mencionar que existe la posibilidad de realizar cambio de modelo abonando la diferencia en caso de que el cliente desee realizar otro pedido diferente del modelo de vehículo ahorrado dependiendo la lista de cambio de modelo vigente por la empresa.

Ecommerce

“El comercio electrónico o e-commerce (electronic commerce en inglés), comercio por Internet o comercio en línea, consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de internet, tales como redes sociales y otras páginas web. También puede ser definido como una actividad económica que permite el comercio de diferentes productos y servicios a partir de medios digitales, como páginas web, aplicaciones móviles y redes sociales. Por medio de la red virtual, los clientes pueden acceder a diversos catálogos de marcas, servicios y productos, en todo momento y en cualquier lugar.

Originalmente, el término se aplicaba a la realización de transacciones mediante medios electrónicos tales como el intercambio electrónico de datos; sin embargo, con el advenimiento del Internet y del World Wide Web, a mediados de la década de 1990 comenzó a referirse principalmente a la venta de bienes y servicios a través de Internet, usando como forma de pago medios electrónicos tales como las tarjetas de crédito y nuevas metodologías, como el pago móvil o las plataformas de pago. Vender y comprar ya es una tarea bastante sencilla propiciada, desde luego, por la tecnología, como los dispositivos móviles con acceso a la red.

La cantidad de comercio llevada a cabo electrónicamente ha crecido de manera extraordinaria debido a Internet. Una gran variedad de comercio se realiza de esta manera, estimulando la creación y utilización de innovaciones como la transferencia de fondos electrónica, la administración de cadenas de suministro, el marketing en Internet, el procesamiento de transacciones en línea (OLTP), el intercambio electrónico de datos (EDI), los sistemas de administración del inventario y los sistemas automatizados de recolección de datos.

La mayor parte del comercio electrónico consiste en la compra y venta de productos o servicios entre personas y empresas, sin embargo un porcentaje considerable del comercio electrónico consiste en la adquisición de artículos virtuales (software y derivados en su mayoría), tales como el acceso a contenido "premium" de un sitio web.

En 2017, dos mil millones de personas realizaron una transacción de comercio electrónico móvil, dando lugar a una tasa de crecimiento interanual de un 23,4% según la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC).

En el 2020, 70% de los mercadólogos ven más efectivas las estrategias SEO que las campañas de marketing pagadas., 53% de los consumidores buscan un producto en internet, independientemente si lo van o no a comprar y “Dónde comprar” + “mi área ó cerca de mí” ha aumentado su búsqueda 200% en los últimos 2 años.

En los contratos de comercio electrónico el proveedor tiene un fuerte deber de información, que incluye todos los datos necesarios para usar correctamente el medio electrónico que se usa para la compra, los datos necesarios para comprender los riesgos de la contratación por ese medio electrónico y quién asume dichos riesgos, así como la información sobre el derecho a dejar sin efecto el contrato de compra.

Durante 2020, el comercio electrónico facturó un total de 4.2 billones de dólares en todo el mundo. Mientras que América Latina mostró un crecimiento importante de 36.7%, incluso mayor que el de la región Asia-Pacífico (26.4%). En 2021 esta tendencia de crecimiento no fue diferente, se estima que el comercio electrónico global creció un 16.8% en ingresos en comparación con 2020, lo que representa aproximadamente 4.9 billones de dólares en el año.”¹³

Estructura STP

“La Estructura STP o Marketing Estratégico es un concepto crítico en marketing, sobre todo para el Branding. Se llama así por incorporar los conceptos: Segmentación – Focalización («Targeting») – Posicionamiento.

¹³ Comercio electrónico (3 de junio de 2023). En Wikipedia.https://es.wikipedia.org/wiki/Comercio_electr%C3%B3nico

En términos simples la estructura STP es así:

- Segmentación: En un mercado hay diferentes variables que hacen que uno tenga que necesariamente separar la población en distintos segmentos.
- Focalización: Una vez separados los segmentos, se evalúa el atractivo de cada segmento y se elige un segmento en particular.
- Posicionamiento: Una vez que se escoja el segmento, uno tiene que posicionar la marca y producto de manera de coincidir con las necesidades de aquel segmento. Esto gracias al Marketing Mix (las 4P).¹⁴

“Según Kotler y Armstrong, para que los segmentos de mercado sean útiles a los propósitos de una empresa, deben cumplir los siguientes requisitos:

- Ser medibles: Es decir, que se pueda determinar (de una forma precisa o aproximada) aspectos como tamaño, poder de compra y perfiles de los componentes de cada segmento.
- Ser accesibles: Que se pueda llegar a ellos de forma eficaz con toda la mezcla de mercadotecnia.
- Ser sustanciales: Es decir, que sean lo suficientemente grandes o rentables como para servirlos. Un segmento debe ser el grupo homogéneo más grande posible al que vale la pena dirigirse con un programa de marketing a la medida.
- Ser diferenciales: Un segmento debe ser claramente distinto de otro, de tal manera que responda de una forma particular a las diferentes actividades de marketing.”¹⁵

¹⁴ MarketingBRANDING. (20 de enero de 2023) .La Estructura STP o Marketing Estratégico.

<https://www.marketing-branding.com/la-estructura-stp-o-marketing-estrategico/>

¹⁵ Promonegocios.net. (20 de enero de 2023). La Segmentación del Mercado.

<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmentacion-del-mercado.htm>

ANÁLISIS DE SITUACIÓN EXTERNA

Análisis del entorno (PESTEL)

La transformación digital del plan de ahorro del presente estudio es aplicable a la República Argentina. El contexto que se detalla a continuación incluye los factores políticos, legales, socioeconómicos que afectan en el proyecto tanto a esta empresa, como a toda la industria en Argentina.

El siguiente análisis del entorno hace llegar a la conclusión de que el macroentorno en su conjunto es favorable para la industria y por ende también, para avanzar con el proyecto considerando principalmente porque el desarrollo de la plataforma es low-cost y de rápida implementación.

- *Factores Políticos*

Este factor cumple un rol desfavorable para la industria ya que a partir del mes de agosto 2019 se comienzan a evidenciar políticas proteccionistas para los clientes de un plan de ahorro donde Mauricio Macri anunció medidas para aliviar los bolsillos. Dichas medidas están enfocadas a diferir y/o prorratear la deuda que pudieran tener los clientes. Luego de la asunción de Alberto Fernandez en diciembre de 2019, también se continúa con dichas medidas.

Junto con la victoria de Axel Kicillof en la provincia de Buenos Aires en 2019, Máximo Kirchner anuncia que “construyeron una unidad pensando en los que perdieron su trabajo, tienen miedo a perderlo o los que no saben qué hacer con un crédito UVA o un autoplan. Endeudaron a la Argentina de un modo salvaje. Se trata de construir lo que viene.”¹⁶

- *Factores Socioeconómicos*

¹⁶ Telefé Noticias.(30 de diciembre de 2022). Kicillof: “La mayoría quiere una Provincia distinta, que se ponga en marcha.
<https://telefenoticias.com.ar/elecciones-2019/kicillof-la-mayoria-quiere-una-provincia-distinta-que-se-ponga-en-marcha/>

Actualmente, este factor genera inestabilidad e incertidumbre. Esto viene ocurriendo ya hace años, como se detalla en los párrafos siguientes. La incertidumbre complica la planificación, tanto por parte de la industria como por parte de los consumidores. Sin embargo, es favorable para el plan de ahorro debido a las nuevas tendencias de forma de consumo con financiación en consecuencia con los altos niveles de inflación.

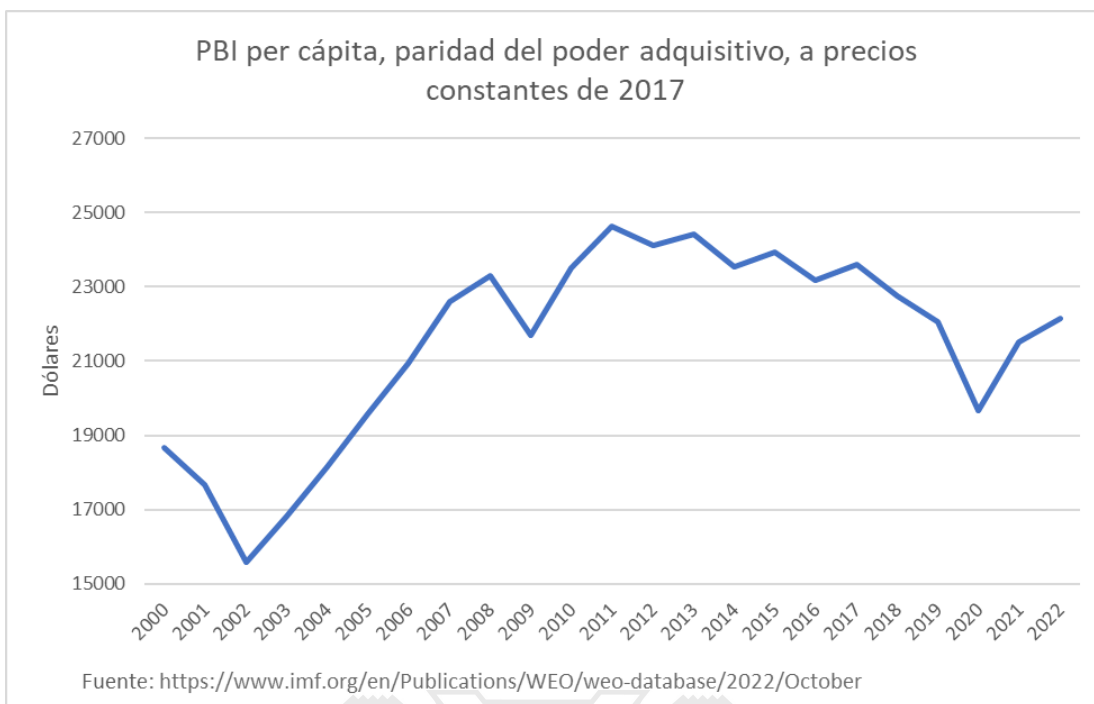
La Argentina ha estado sufriendo una estanflación por más de una década. O sea, un estancamiento económico con alta inflación. La recesión, o estancamiento, se puede observar en el PBI per cápita, el cual ha estado sufriendo un “serrucho”, con picos y valles, que ha provocado que no crezca a lo largo del tiempo. Un comportamiento que no es la primera vez que la Argentina ha sufrido y que ya descrito en el pasado, como de marchas y contramarchas (stop and go), por los economistas Gerchunoff y Llach¹⁷.

La pandemia y la estrategia de cuarentena elegida por el estado argentino sólo ha profundizado el problema, generando una caída muy importante del PBI.

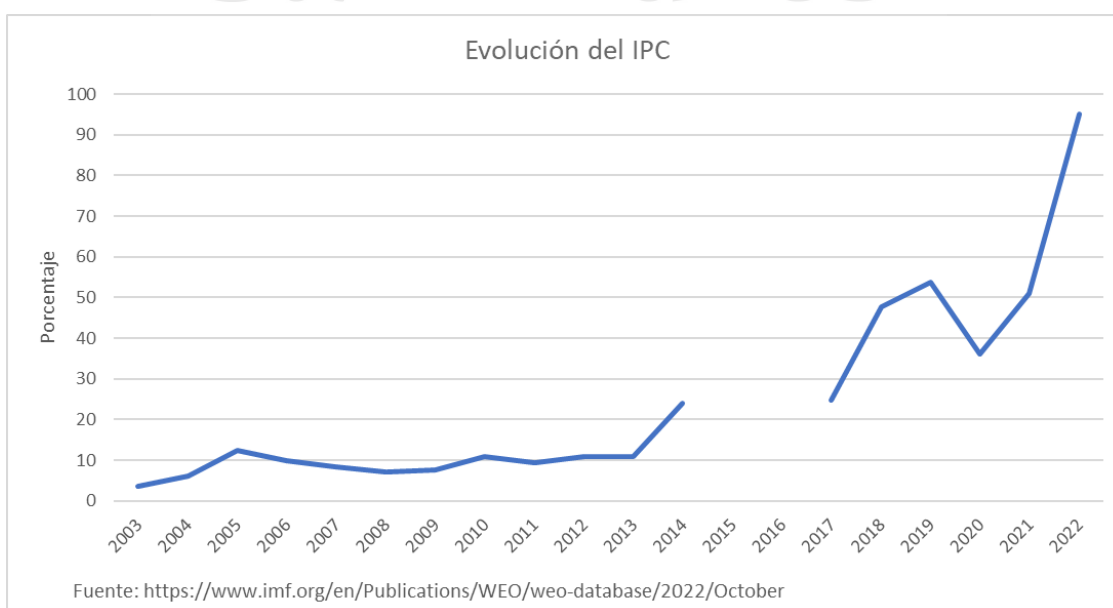
No obstante, luego de la profunda cuarentena del 2020, en el 2021 hay una recuperación de la caída sufrida, pero que no ha generado un crecimiento por encima de los valores prepandémicos. Con el crecimiento de 2022, se alcanzan valores previos a la pandemia.

Según las proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), el PBI per cápita PPA (a precios constantes de 2017) de 2022 es similar al del 2019, que era similar al de 2007, debido a la estanflación.

¹⁷ Gerchunoff, Pablo y Llach, Lucas. (2018). El ciclo de la ilusión y el desencanto. Ed. Crítica. España.



La medición oficial de los precios al consumidor antes de 2016 es cuestionada y, por ende, no se cuenta con información de algunos períodos. Además, entre el 2007 y el 2015, la misma debe ser considerada con cautela. No obstante, se puede observar cómo la inflación ha ido en aumento, al observar el cambio porcentual del IPC. Esta inflación alta, sumada al estancamiento de la economía, es la estanflación en la que ha entrado la Argentina y le está costando salir.



El estado argentino, a través de su presupuesto 2023, se estima un 60% de inflación y un crecimiento del 2%¹⁸. No obstante, la predicción de crecimiento del FMI es del 1%.

Si bien el estado argentino ha sido capaz de llegar acuerdos con los bonistas privados y con el FMI en los últimos años por la deuda pública, esto no ha tenido un impacto que haya disminuido en forma significativa el riesgo país. De hecho, el riesgo país al 30/12/2022 es de 2.213 puntos y, al asumir el nuevo gobierno, el 10/12/2019 es de 2.165 puntos¹⁹.



Este alto riesgo país no sólo refleja la incertidumbre sino también el alto costo de inversión que enfrentan los privados.

¹⁸ Presupuesto Nacional 2023 Argentina. (3 de marzo de 2023). Mensaje de remisión. (Pp. 33-34).

<https://www.economia.gov.ar/onp/documentos/presutexto/proy2023/mensaje/mensaje2023.pdf>

¹⁹ Ámbito. Riesgo País Histórico. (3 de marzo de 2023).

<https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais-historico.html>

Por otro lado, la deuda pública también ha venido creciendo. Habiéndose incrementado en más de 70 mil millones de dólares desde la asunción del nuevo gobierno²⁰.



Por lo tanto, el estado argentino enfrenta serios problemas para lograr tomar préstamos y sigue sosteniendo su déficit con emisión, con lo cual la presión inflacionaria continúa.

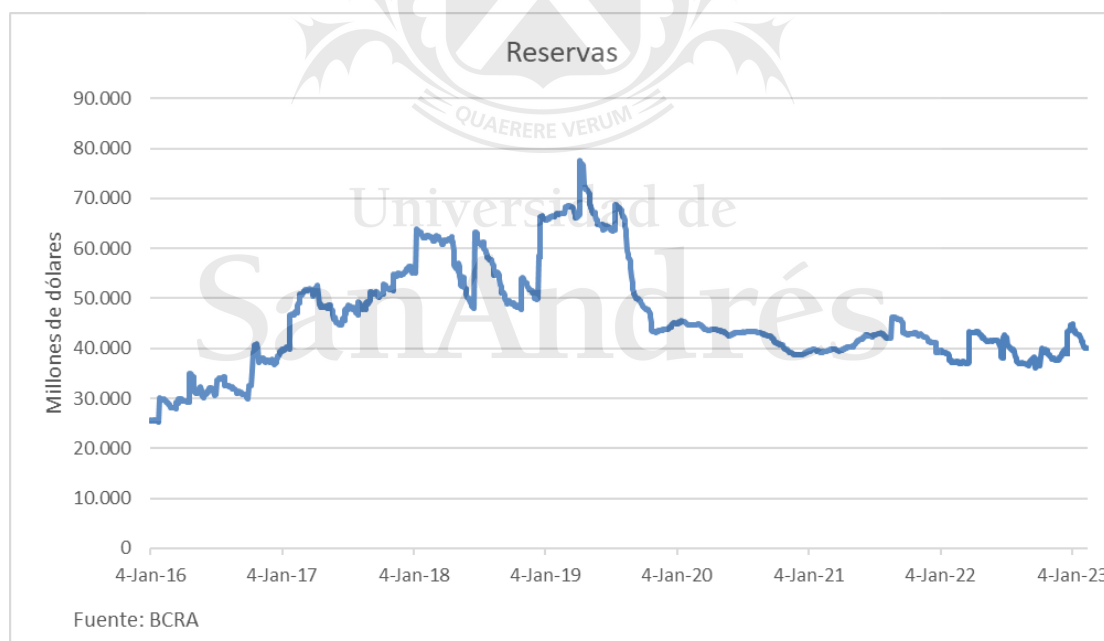
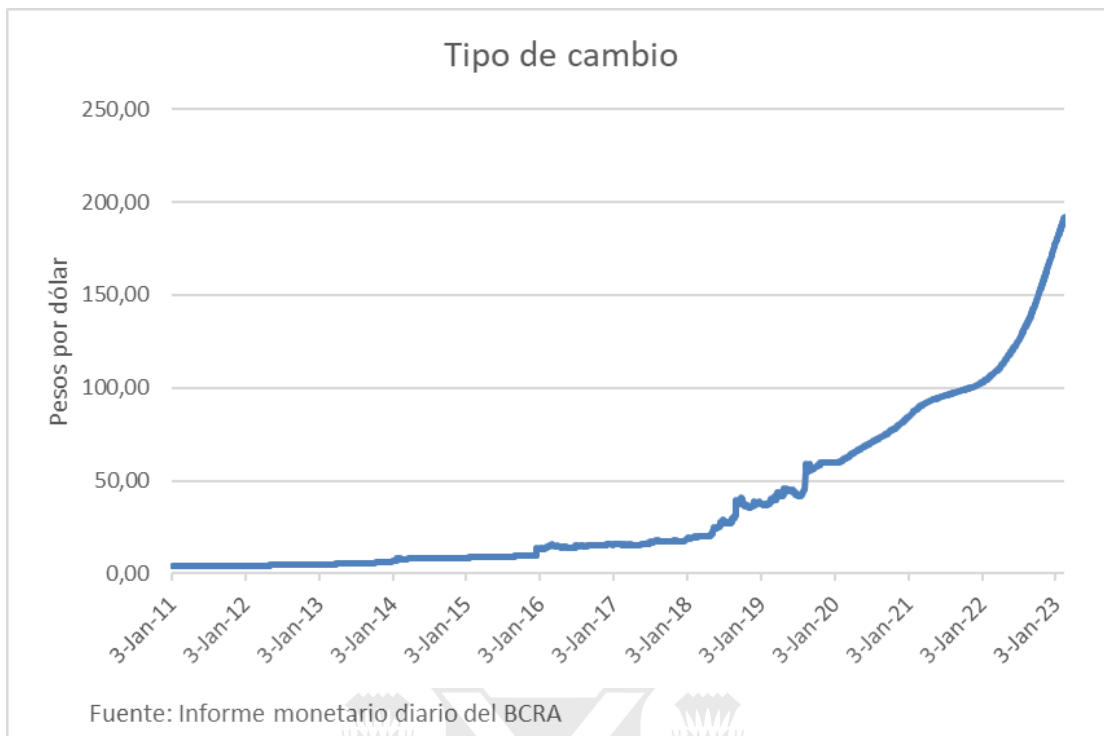
Por otro lado, entre el 10 de diciembre de 2019 y el 10 de febrero de 2023, el BCRA ha casi sextuplicado sus pasivos (Base Monetaria, LELIQs, Pases, etc) con un incremento del 479%, de 2,8 a 16,3 billones de pesos²¹. Los pasivos del BCRA se han duplicado en los últimos doce meses, con lo cual es factible que la inflación sea superior a la estimada por el estado argentino en su presupuesto 2023.

La pérdida del poder adquisitivo del peso se puede ver reflejada en el creciente aumento del tipo de cambio y en las pérdidas de reservas.

²⁰ Ministerio de economía. (3 de marzo de 2023). Deuda Pública.

<https://www.argentina.gob.ar/economia/finanzas/datos-mensuales-de-la-deuda/datos>

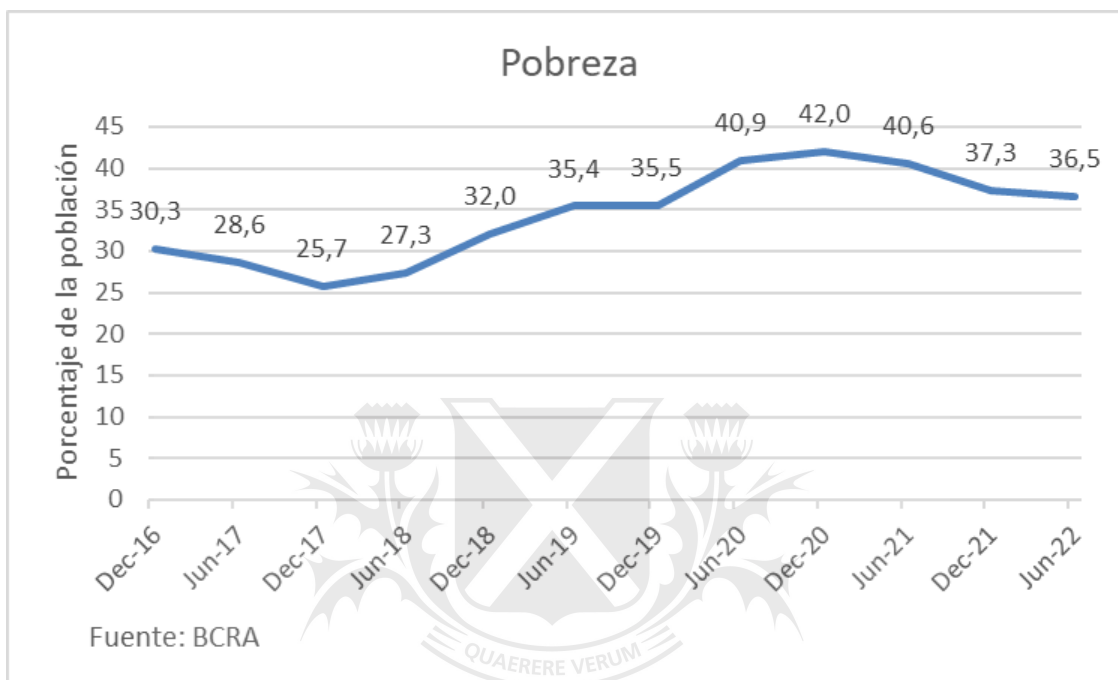
²¹ Banco Central de la República Argentina. (3 de marzo de 2023). Informe Monetario Diario. https://bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe_monetario_diario.asp



El estado ha implementado fuertes controles de cambios que sólo se han incrementado en los últimos años y hace que los consumidores vean dificultado adquirir moneda extranjera. Estos controles y la inflación, también creciente, son fuertes motivadores a buscar opciones de inversión que protejan contra la pérdida

del poder adquisitivo del peso, lo que se convierte en una oportunidad para los planes de ahorro.

Por otro lado, no es de extrañar que ante la estanflación se observen altos niveles de pobreza.



Todos estos factores atentan contra la capacidad de consumo y ahorro de las familias, las cuales buscarán mecanismos para protegerse de la inflación y la incertidumbre.

- *Factores Tecnológicos*

Debido a lo explicado a continuación, el factor tecnológico juega un papel altamente favorable para la industria.

“A diferencia de la década pasada, hoy en día el e-commerce es uno de los canales principales en que los argentinos adquieren una gran cantidad de productos y servicios.

Durante la cuarentena surgida por la pandemia, el comercio electrónico en Argentina creció exponencialmente, así lo indicó una investigación realizada por la consultora Kantar: sumó 30% de usuarios nuevos (3 de cada 10 compradores) y

el 73% de ellos volvería a comprar online. Este hecho, obliga a las empresas a fortalecer sus estrategias digitales con el objetivo de seguir ofreciendo a sus clientes una experiencia de compra cada vez más satisfactoria.

Por ello, es de mayor importancia que las compañías cuenten con las herramientas adecuadas que les permitan conocer en profundidad la manera en que sus clientes descubren e interactúan con su marca, por lo que cada vez más suman a sus estrategias diversas plataformas digitales que ayuden a establecer una conexión mucho más directa, ya que los consumidores utilizan al menos una de ellas como fuente de información e inspiración antes de realizar una compra.

Comprar hoy en día es bastante diferente a lo que era hace unos años, ahora los consumidores cuentan con más opciones para descubrir productos para los que, a veces, no tienen ni las palabras exactas para describirlos y por eso muchos acuden a Pinterest, la plataforma que está revolucionando la manera en que 367 millones de usuarios mensuales (8 de ellos, en Argentina) están conectando con aquello que más les gusta por medio de la inspiración.”²² Esto último denota una tendencia en el consumo de los habitantes en la Argentina.

- *Factores Ecológicos*

El factor ecológico juega un papel altamente favorable ya que se elimina el contrato y los trámites del plan de ahorro en formato papel.

“Según un estudio que realizaron UADE y Voices! sobre las percepciones de los argentinos acerca del cuidado del medioambiente, al 85% de los argentinos le preocupa mucho o bastante el tema ambiental. Esta preocupación es más alta entre las mujeres, los habitantes del interior del país y entre los ciudadanos de mayor nivel educativo y estrato socioeconómico.

Por otra parte, no se advierten diferencias importantes en rangos de edad. Sin embargo, la preocupación es creciente a medida que se asciende en la escala educativa.

²² i2T Soluciones en Software. (3 de marzo de 2023). Tres aspectos tecnológicos están definiendo las compras online.
<https://www.i2t.com.ar/2020/06/24/tres-aspectos-tecnologicos-estan-definiendo-las-compras-online/>

La preocupación sobre la temática ambiental ha crecido sustancialmente en 2019. Mientras que en 2018 el 51% de la población reconoció que le importaba mucho el tema, ese porcentaje se elevó al 60% al momento de la última medición. Ocho de cada diez argentinos califican la situación del medio ambiente en el mundo de forma negativa y el 77% la percibe de la misma manera en la Argentina.

Al consultar sobre cómo será la situación del medio ambiente en el futuro, la visión de los argentinos es pesimista. Más de la mitad cree que el contexto en el mundo para la próxima generación será peor que la actual, mientras que el 16% considera que será igual. Por su parte, un cuarto de la población considera que la situación en el futuro será mejor.

Respecto a los grupos sociales y el cuidado del ambiente, nueve de cada diez argentinos encuestados consideran que las empresas hacen poco o nada por el medioambiente. En similar magnitud, piensan lo mismo en relación con la población en general.

En relación a los resultados del estudio, Romina Gargarello -coordinadora del Instituto de Tecnología de UADE- señaló: “Es interesante notar cómo las generaciones jóvenes son mucho más críticas a la hora de evaluar el estado del ambiente, particularmente en nuestro país, teniendo en cuenta que el 80% de quienes cuentan con nivel de educación secundario califican el estado como malo o muy malo; observación que tiene correlación con el fenómeno mundial de estos últimos dos años en pro de la defensa del ambiente. Sin embargo, en todos los rangos etarios estudiados, la problemática ambiental argentina se percibe como menos negativa en comparación con el estado mundial. Teniendo en cuenta que las problemáticas locales están inmersas en los fenómenos globales, se puede inferir en el deficiente registro de la situación ambiental real en la que estamos inmersos. Estos resultados hacen pensar que son necesarias acciones concretas en el ámbito de la educación y la divulgación científica ambiental”.

La mitad de la población (51%) reconoce que la información medioambiental influye poco o nada sobre su decisión a la hora de comprar un producto, la otra mitad (49%) advierte que la misma influye bastante o mucho.

La tendencia a valorar esta información es ligeramente más alta entre los ciudadanos de mayor edad: 53% de quienes tienen 50 años o más admiten que tienen en cuenta mucho o bastante la información medioambiental al momento de

decidir una compra, contra el 48% de quienes tienen entre 16 y 49 años. Además, es más importante entre aquellos de nivel socioeconómico medio (55%), versus 43% en nivel bajo y 53% del segmento alto.

Además, la influencia del impacto ambiental sobre la decisión de compra es más alta a medida que se asciende en la escala educativa: 43% nivel primario; 49% secundario y 66% superior.”²³

- *Factores Legales*

Desde el 2007 hasta hoy, las variables políticas mantienen una línea muy similar. La normativa laboral, que desde hace varios años va adquiriendo mayor relevancia, no es la excepción en este período y sigue la misma proyección protegiendo mayormente a los trabajadores antes que a los empleadores. Es por ello que es esencial respetar las leyes que amparan los derechos de los trabajadores para lograr progreso y competitividad.

Por otro lado, un factor muy influyente en este análisis es la inestabilidad política que históricamente acompaña a la Argentina, trasladándose también al contexto legal y comercial.

Finalmente, las políticas impositivas y regulaciones gubernamentales que afectan a la actividad empresarial son indispensables a tener en cuenta a la hora de calcular los costos, las afectaciones impositivas y laborales que incluyen el impuesto a las ganancias, ingresos brutos, impuesto al valor agregado, cargas sociales, entre otros. Esto lleva a que los presupuestos y acciones planeadas a largo plazo no puedan superar los 5 años.

Por lo expresado anteriormente, este factor juega desfavorablemente para la industria en cuestión.

²³ Revista Nuevas Energías. (3 de marzo de 2023). Los argentinos están cada vez más preocupados por el medio ambiente. <http://revistanuevasenergias.com/2020/07/21/los-argentinos-estan-cada-vez-mas-preocupados-por-el-medio-ambiente/>

Análisis de Mercado

Mercado de planes de ahorro en Argentina

Según Sioma, el mercado de suscripciones a planes de ahorro en Argentina disminuye desde el 2017 hasta la actualidad aunque se evidencia un incremento paulatino de suscripciones del 19,37% con respecto del 2019 que es el pico más bajo de los últimos 6 años.



Fuente: elaboración propia en base a datos de Siomaa.

En consecuencia, también se evidencia que la cantidad de vehículos facturados por el canal de plan de ahorro de todas las marcas caen año a año en Argentina a pesar de que se denota un incremento del 52,64% en 2022 en relación con el año 2020 que es el año de menor facturación de los últimos 6 años.



Fuente: elaboración propia en base a datos de Siomaa.

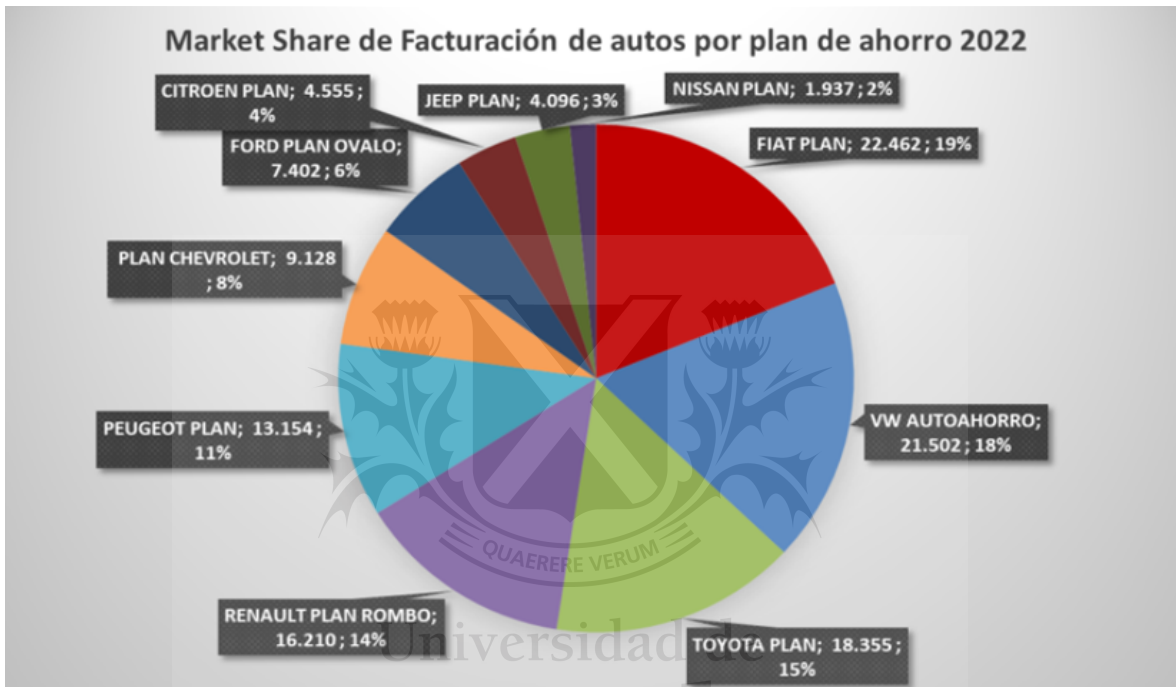
Con respecto al market share de suscripciones a planes de año de año 2022, se evidencia el liderazgo de Fiat Plan con un 20% y lo acompañan en el podio VW Autoahorro con un 16% y Plan Rombo de Renault con un 13%.

Cabe destacar que el 2022 se convierte en el tercer año consecutivo en que Fiat Plan lidera el mercado de suscripciones a planes de ahorro.



Fuente: elaboración propia en base a datos de Siomaa.

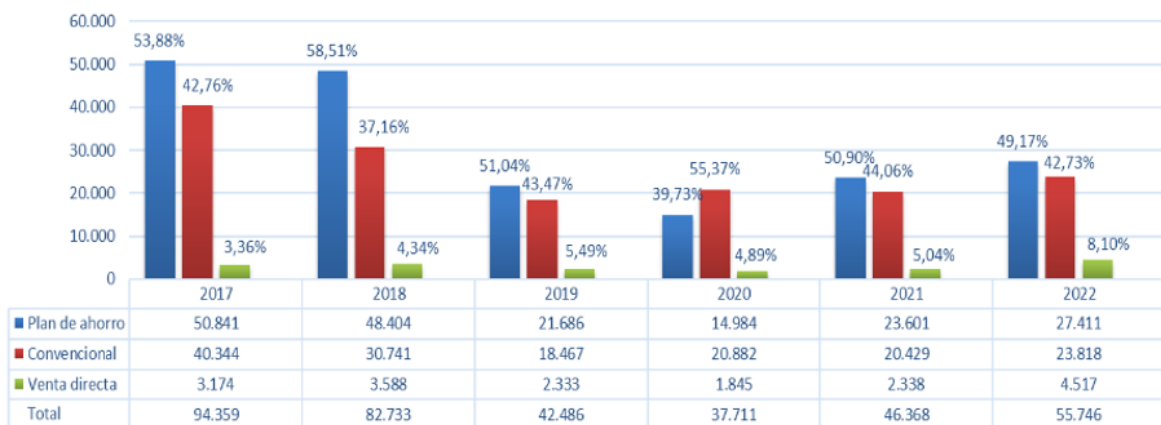
El siguiente gráfico muestra el market share de facturación de automóviles por el canal de plan de ahorro en el año 2022, también lidera Fiat Plan con un 19%, acompañado en segundo lugar por VW Autoahorro con un 18% y a diferencia del market share de suscripciones, el tercer puesto es ocupado por Toyota plan con un 15%. El año 2022 también se convirtió en el tercer año consecutivo en el que Fiat Plan factura mayor cantidad de unidades por medio del canal de plan de ahorro en comparación con el resto de las marcas.



Fuente: elaboración propia en base a datos de Siomaa.

A continuación se visualiza la participación de cada canal de venta de Fiat: plan de ahorro, convencional y venta directa en los patentamientos totales de la compañía.

Patentamientos de Fiat por canal



Fuente: elaboración propia en base a información interna.

Análisis de la competencia

Con el fin de realizar un análisis de la competencia se utiliza el análisis competitivo de modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter: las barreras de entrada, la amenaza de los sustitutos, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de nuevos competidores ingresantes, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre competidores.

Barreras de entrada:

Son altas las barreras de entrada a la industria automotriz. “En la industria automotriz predominan elevadas barreras a la entrada tecnológicas y contractuales, donde las patentes y licencias juegan un papel importante. Adicionalmente, de acuerdo con la lógica de gobernanza de las cadenas de producción, las tareas de diseño y de investigación y desarrollo suelen ser realizadas por las casas matrices en los países centrales, o a lo sumo en ciertas filiales grandes que puedan ser consideradas estratégicamente relevantes para la firma en cuestión. Es en este escenario que el sector automotor argentino se desenvuelve, y las citadas restricciones deben ser consideradas a la hora de planear la política dirigida al sector.”²⁴ Por ende, se considera que por tratarse de planes de ahorro de automotrices, las barreras de entrada también son elevadas.

Amenaza de los sustitutos (bajo):

Dada la industria que se analiza, se considera que el sustituto directo son los créditos que ofrecen los bancos, financieras o financiaciones de las propias terminales automotrices.

²⁴ Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, Tecnología e Innovación. (1 de julio de 2022). Informe técnico Nro. 8. Complejo Automotriz Argentino: Situación tecnológica, restricciones y oportunidades. http://www.ciecti.org.ar/wp-content/uploads/2017/10/IT8-Automotri%CC%81z_v2_11oct_Preliminar-WEB.pdf

El poder que ejercen los sustitutos es bajo ya que la tasa de interés suele ser más alta que la proyección de la inflación y devaluación para los próximos 7 años (duración del plan de ahorro).

Según Sioma en su reporte mensual de diciembre 2022 sobre la financiación en Argentina, “El mercado de créditos prendarios cierra el año con una participación del 36,2% en los patentamientos y del 5,5% de las transferencias de usados.

El 2022 cierra con unas 233.359 operaciones prendarias, 147.680 sobre unidades nuevas y 85.679 sobre usados. Esa cifra es 11,8% mayor a la de 2021 y sensiblemente superior al desempeño del mercado automotor, que, en su conjunto, se contrae 3,7% (+6,8% 0 km y 6,1% usados).

GRAFICO 1. Prendas totales por tipo de unidad financiada (en % del total)

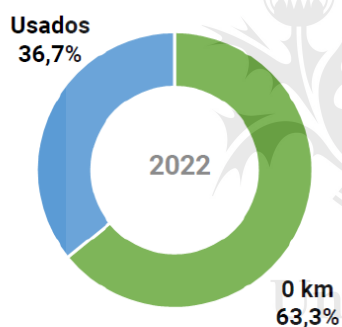
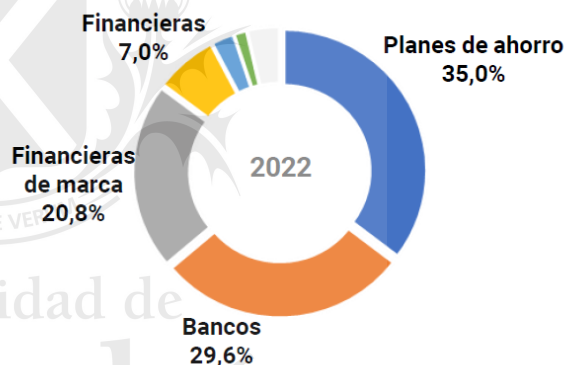


GRAFICO 2. Prendas totales por tipo de acreedor (en % del total. 0km + Usados)

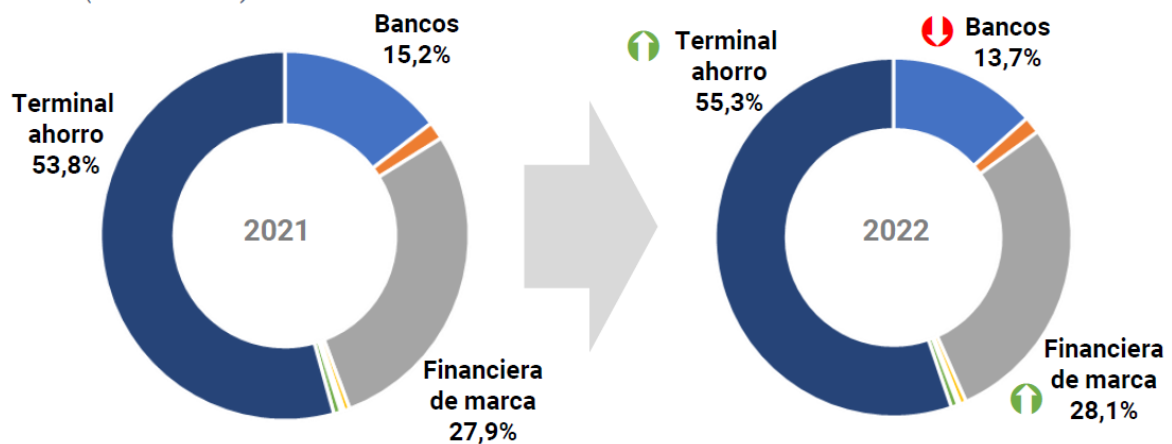


Fuente: SIOMAA

En lo que respecta a la financiación de 0km, las inscripciones de prendas sobre vehículos nuevos durante diciembre se contrajeron hasta las 6.741 unidades, lo que equivale a una variación negativa del 41,5% respecto de noviembre y del 0,7% respecto de diciembre de 2021. Son los planes de ahorro los que más traccionan en este segmento, ya que se llevan el 55,3% del total de prendas, mientras que los bancos pierden algo de terreno respecto de 2021.”²⁵

²⁵ <https://www.siomaa.com/eShop/Contact/80?isFree=true>

GRAFICO 4. Prendas totales sobre 0 km por tipo de acreedor
(en % del total)



Fuente: SIOMAA

Poder de los clientes (bajo):

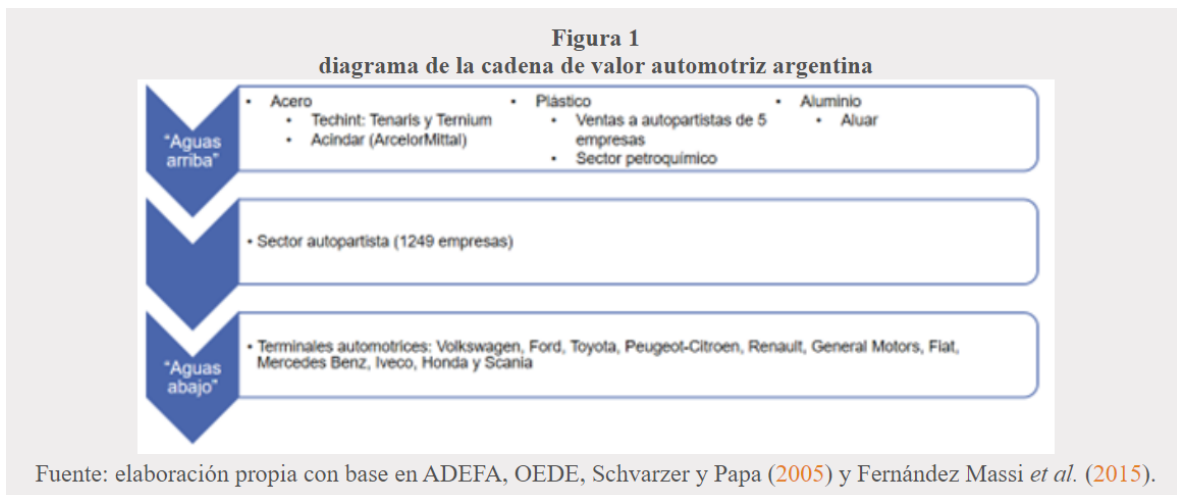
Representan un bajo poder ya que son muchos, no se encuentran concentrados y no tienen un poder en la determinación del precio ya que no existen muchas otras alternativas para acceder a un 0km.

Amenaza de nuevos ingresantes (bajo):

Actualmente la amenaza de nuevos ingresantes a la industria es baja ya que la única posibilidad son los planes de ahorro de otras nuevas automotrices que ingresen al país o de automotrices que estén en el país y que no posean plan de ahorro.

Poder de los proveedores (bajo):

El poder que ejercen los proveedores de insumos es bajo ya que al tratarse de la industria automotriz, dependen principalmente de autopartistas que tienen pocos clientes y a su vez, proveedores muy concentrados.



“Tanto “aguas arriba” (productoras de insumos) como “aguas abajo” (terminales automotrices) el eslabón autopartista se encuentra con sectores fuertemente concentrados, lo que, sumado a las características de atomización y heterogeneidad de dicha rama, lo posiciona en una situación de debilidad relativa en términos de negociación con clientes y proveedores oligopólicos. Al respecto, Juan Cantarella, gerente general de AFAC, sostiene:

El sector nuestro está complicado porque, por un lado, por el lado de la venta, tenés empresas muy poderosas, con un gran poder de compra, que obviamente te liman cualquier tipo de renta extraordinaria. Aguas abajo tenés proveedores de materias primas que... Aluar, Siderar, las petroquímicas. Está complicado. Muy poco poder de negociación para abajo y para arriba (...) Ningún proveedor va a iniciar un reclamo de monopsonio contra una terminal, porque pierde el cliente. Tenés contratos muy leoninos, son todas condiciones en el contrato. La única que tiene un comportamiento diferente es Toyota (Juan Cantarella, entrevista personal, 10/10/2017).

Sobre dicha problemática se expresa en la misma línea el presidente de Ventalum SAIC, empresa autopartista dedicada a elaborar productos basados en el aluminio y el vidrio:

El poder de negociación nuestro es muy bajo. Con las productoras de materias primas y también con las terminales, con lo cual somos un eslabón bastante débil dentro de la cadena y además hay un tema con las materias primas o con parte de ellas. Por ejemplo, el aluminio primario es un commodity, cotiza en el mercado de Londres. Lo que se llama el

London Metal Exchange. Vos vas al cuadro de El Cronista y te fijás cuánto está el aluminio. Ese precio después para convertirse en materia prima de una autoparte. Puede ser el aluminio primario o puede ser un aluminio fundido que es algo más elaborado para una autoparte, pero ya tenés un precio en dólares. Que es así en todo el mundo, por eso también te marca un problema en momentos de volatilidad macroeconómica. Comprás en dólares y después vendés en pesos. Con lo cual, eso genera descalces importantes (entrevista personal, 20/10/2018).²⁶

En consecuencia, se considera que por tratarse de planes de ahorro de automotrices, el poder de los proveedores también es bajo.

Rivalidad entre los competidores:

La rivalidad entre los competidores es alta y son pocos los competidores que existen en la industria. Éstos son Fiat Plan, Autoahorro de Volkswagen, Plan Rombo de Renault, Toyota Plan, Peugeot Plan, Plan óvalo de Ford, Chevrolet, Citroen Plan, Jeep Plan y Nissan Plan. Los líderes de mercado son los primeros tres mencionados y es por ello que los mismos requieren un análisis de fortalezas y debilidades.

Fiat Plan se caracteriza por contar con adjudicaciones aseguradas con un bajo porcentaje de adelanto, tener planes de ahorro para toda la gama de productos, adaptarse rápidamente a las demandas del mercado y contexto. También es importante destacar que posee de plan de ahorro el Cronos que es el vehículo que se fabrica en la planta de Córdoba con mayor porcentaje piezas de producción nacional. Éste tiene en la actualidad la adjudicación asegurada en cuota 4 que es la más próxima a la suscripción inicial al plan de ahorro de toda la industria.

Autoahorro de VW se caracteriza por brindar un seguro en caso de que no se pueda abonar la cuota durante seis meses; y Plan Rombo, por tener incluido en

²⁶ Sociohistórica. (3 de marzo de 2023). Terminales automotrices y proveedores autopartistas en Argentina. Un análisis sobre su poder empresarial y las políticas de comercio exterior. <https://www.sociohistorica.fahce.unlp.edu.ar/article/download/she176/15912?inline=1>

las cuotas los gastos de patentamiento que encarece las mismas y como fortaleza podemos mencionar que es el pionero en planes de ahorro.

Plan Rombo posee suscripción digital en su página web donde el cliente debe registrarse completando sus datos personales, seleccionando el concesionario, abonando la suscripción por medio de mercado pago con tarjeta de crédito o débito y por último, firmando la documentación de forma online por medio de una aplicación llamada ViaFirma.²⁷

Autoahorro no posee suscripción online por medio de la página oficial de VW pero sí los vendedores de los concesionarios suscriben a los clientes de forma digital, el último paso es que el cliente recibe por mensaje de texto un código que debe colocar para confirmar la solicitud.

Toyota Plan es pionero en la suscripción digital a través de la web de la marca desde la marca directamente. La prueba realizada para analizar las pantallas por las que debe atravesar el cliente para suscribirse con la web de Toyota Plan brindaron que la web arrojó error al finalizar la misma.²⁸ (Ver ANEXO I: Prueba suscripción digital Toyota Plan)



²⁷ Plan Rombo. (8 de agosto de 2022). Planes vigentes de Suscripción Digital.

https://www.planrombo.com.ar/suscribite-online?utm_source=planrombo&utm_medium=banner-home&utm_id=susdig

²⁸ Toyota Plan. (8 de agosto de 2022). Suscripción Online - Toyota Plan. <https://toyotaplan.com.ar/suscripcion-online-toyota-plan>

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Resultados de la investigación cualitativa

Encuesta

Para profundizar el análisis del consumidor, se lleva a cabo una investigación de mercado con fuentes primarias realizando una encuesta cualitativa con el objetivo de detectar preferencias, el comportamiento y detectar posibles cambios en la intención de compra de planes de ahorro. La misma se ha realizado por medio de una encuesta online a través de Google Forms y se han obtenido 100 respuestas, de las cuales el 58% de las mismas son de género masculino, mientras que el 42% femenino y el 0% de género no especificado.

Con relación a la edad de los encuestados, el 21% se encuentra entre los 18 y 30 años, el 50% entre los 31 y 40 años, el 20% entre los 41 y 50 años y 9% restante entre los 51 y 67 años. El 100% se encuentra trabajando.

El 86% tiene o tuvo un automóvil, mientras que el 14% restante no. Un 87% tuvo o tiene sólo un automóvil y el 13% tuvo o tiene dos vehículos. Del 86% que tuvo o tiene automóvil, estos son o fueron el 36,4% Sedan, el 27,3% fue Hatchback, 16,2 Pick up, 14,1% S.U.V; mientras que el 6,1% fue un vehículo utilitario.

El 59% de los encuestados no ha comprado un plan de ahorro y el 41% sí lo ha hecho. De estos últimos, el 78% se hizo propietario de un automóvil por el canal de plan de ahorro, mientras que el 22% restante no.

Además, el 26,9% se considera satisfecho con el plan de ahorro (considerando que es promotor a aquel que conteste con un puntaje del 9 y 10), el 39% neutral (considerando que 7 y 8 son puntajes pasivos) y un 34,1% insatisfecho con el plan de ahorro (teniendo presente que significa que dichos casos con un puntaje de 1 a 6 son detractores). Con estos últimos datos es posible calcular el indicador Net Promoter Score (NPS) que daría como resultado -12,1% de insatisfacción.

Bajo los mismos criterios de clasificación de puntaje, el 34,2% cree que hizo un buen negocio, 36,6% fue neutro y el 29,3% cree que no lo hizo.

El 85,5% no sintió que contaba con toda la información acerca de su plan de ahorro y el 14,6% sí lo sintió.

Para agregar, el 43,9% recomendaría comprar un plan de ahorro y el 56,1% no lo haría. Las principales razones por las que estos últimos no recomendarían

comprar un plan de ahorro son: “No me dieron información clara” y “No cumplieron con lo pactado” ambos con un 69,6%, “El detalle de las cuotas no era claro” con un 56,5% y “Mala atención recibida” con un 47,8%.

Si tuviera que comprar un plan de ahorro nuevamente, el 73,2% lo haría a través de una plataforma digital, el 34,1% presencialmente y el 26,8% no lo compraría. Al 100% le hubiera gustado poder gestionar y controlar su plan de ahorro desde una web.

Por otro lado, del 59% de los encuestados que no compraron un plan de ahorro, el 55,9% no consideró comprarlo y el 44,1% sí lo hizo.

Los principales motivos por los cuales el 55,9% no consideró comprar un plan de ahorro fueron “No me generaba confianza” con un 48,5%, “Contaba con el efectivo para comprarlo de contado” con un 39,4%, “Mala recomendación” con un 33,3%, “No sentí que me asesoraran de forma correcta en una agencia” con un 18,2%, “No me hablaron del plan de ahorro en la agencia” con un 15,2% y “Quisiera comprarlo directamente a la fábrica con un 12,1%.

Las razones más relevantes por las que el 44,1% que consideraron comprar alguna vez el plan de ahorro pero finalmente no lo hizo, fueron: “No me generaba confianza” con un 53,8%, “No me dieron información clara” con un 42,3%, “Las cuotas no eran fijas” con un 34,6%, “Mala recomendación” con un 30,8%, “El precio de la cuotas era elevado” con un 23,1%. De ellos, el 84,6% lo hubiese adquirido por medio de una página web oficial de la marca y el porcentaje restante, no lo hubiese hecho.

Del 59% que no compraron un plan de ahorro, el 59,32% lo compraría si lo hubiese podido comprar por medio de una web oficial de la marca. Los medios más destacados por los cuales les gustaría recibir notificaciones sobre el avance del plan de ahorro son e-mail y WhatsApp.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN INTERNA

Análisis FODA

Aspectos internos:

Fortalezas

- Tercer año consecutivo en que Fiat Plan es el líder en suscripciones a planes de ahorro y de unidades facturadas por medio de dicho canal.
- Experiencia de los concesionarios con el plan de ahorro.
- Empleados con expertise y know-how especializado en plan de ahorro.
- Adaptación de los productos de plan de ahorro de forma rápida a las demandas y necesidades del mercado.
- Sistema de gestión del plan de ahorro propio y desarrolladores propios.
- Adjudicaciones aseguradas.

Debilidades

- Escasa publicidad.
- Falencias en la comunicación con el cliente final.
- Falta de sinergia y uniformidad de comunicación entre los canales de venta y la terminal hacia los clientes.
- Falta de transparencia y visibilidad de los clientes sobre su plan de ahorro.
- Mala imagen del plan de ahorro como producto.

Aspectos externos:

Oportunidades

- Mejorar la percepción, preferencia y el posicionamiento que posee el plan de ahorro como producto.
- Posibilidad de hacer sinergia con otros instrumentos financieros.
- Expandirse a otros mercados.

- Aprovechar tecnologías existentes para potenciar y controlar la fuerza de ventas.
- Aumentar la producción de Cronos por ejemplo, produciéndolo en la planta de Palomar de ex PSA, ahora parte del Grupo Stellantis, para brindar mejores condiciones al plan de ahorro de Cronos. Logrando así también, poder exportar más unidades e importar otros modelos con el objetivo de tener mejores condiciones para dichos modelos en el plan de ahorro (por ejemplo, con adjudicaciones aseguradas más atractivas en cuotas tempranas o integrando menor cantidad de dinero en la oferta de licitación).
- Producir otro modelo en Argentina para venderlo por medio del canal de plan de ahorro.

Amenazas

- Reglamentaciones de Inspección General de Justicia.
- Relación de la terminal automotriz con los concesionarios.
- Tendencias del poder judicial hacia el consumidor y en demérito del plan de ahorro: Jurisprudencias judiciales, baja de cuotas por un tiempo determinado por sentencias judiciales, entre otros.
- Restricciones a la importación de vehículos y autopartes importados.

PLAN DE MARKETING

Objetivos del plan de marketing

Como se mencionó con anterioridad, el objetivo general es la realización de un plan de marketing de un nuevo canal, es decir, de una nueva forma de comercialización y de la transformación digital de Fiat Plan.

Dado que existe una gran gama de planes de ahorro según el automóvil del que se trate, es decisión para este trabajo enfocarse en el plan de ahorro de un sólo modelo de vehículo para definir la estrategia de marketing ya que el plan de marketing varía según el mismo porque apuntan a diferentes targets. Es por ello que el modelo elegido es el plan de ahorro de Cronos, un vehículo sedan perteneciente al segmento B. Por un lado, se toma esta decisión debido a que el plan de ahorro de Cronos representa el 75,2% de los planes vendidos por la compañía en el año 2022 y también, debido a que se trata “del vehículo más patentado del mercado por segundo año consecutivo, con 38.769 unidades patentadas a lo largo de 2022”²⁹. Por otro lado, según la encuesta realizada en este trabajo el comportamiento del consumidor denota que del 86% que tiene o tuvo un automóvil, el 36,4% fue un modelo Sedan, siendo éste el de mayor porcentaje de participación.

Por último, otro de los motivos por los cuales se enfoca en Cronos es que es el vehículo de Fiat de producción nacional con mayor cantidad de autopartes nacionales (48%)³⁰ para mitigar el contexto socioeconómico que cuenta con restricciones a la importación en Argentina.

Se analiza un horizonte temporal de tres años y los objetivos que se desean lograr son los siguientes:

²⁹La Nación. (20 de enero de 2022). Crecieron las ventas de autos en 2022: cuáles fueron los modelos más vendidos.

<https://www.lanacion.com.ar/autos/crecieron-las-ventas-de-autos-en-2022-cuales-fueron-los-modelos-mas-vendidos-nid30122022/#:~:text=Conocidos%20los%20datos%20finales%20del,Toyota%20Hilux%2C%20con%2024.628%20unidades.>

³⁰ Autotest. (20 de enero de 2022). FIAT PRESENTÓ EL CRONOS MY2023 EN ARGENTINA: PRECIO, VERSIONES Y EQUIPAMIENTO.

<https://autotest.com.ar/lanzamientos/fiat-cronos-2023-argentina-precio/>

- Aumentar en un 1% el market share de suscripciones a planes de ahorro en cada año.
- Disminuir la caída de clientes anual de 1,9% a 1%.
- Crear awareness para que el segmento definido de clientes reconozca y recuerde a la marca Fiat Plan con la nueva forma de suscribirse al plan de ahorro e identificándola con las características que posee.
- Concientizar a la red de concesionarios de que los vendedores deben cargar las ventas por medio de la web de Fiat Plan.

Segmentación, targeting y posicionamiento

Segmentación:

Para la segmentación del plan de ahorro de Cronos se utilizarán las siguientes variables o criterios de segmentación (y sus posibles combinaciones):

- Demográficas: género, edad, clase social, estado civil, tamaño del grupo familiar.
- Psicográficas: pasatiempos, valores, intereses, estilo de vida.

Target:

Luego de haber definido las variables a considerar para la segmentación, el target buscado por el plan de ahorro de Cronos es el siguiente en cuanto a las variables demográficas:

- Género: hombre o mujer.
- Residencia: en Argentina.
- Edad: mayor o igual a 35 años hasta 67 años. Un estudio sobre el primer semestre 2021 en comparación con el primer semestre del 2015 y 2010 revela que Fiat Cronos lidera el segmento de los adultos (considerándolos con 35 y 49 años de edad) con un 19% y mayores de edad (mayores de 50 años) con un 13%.³¹ Hasta 67 años inclusive tienen la posibilidad de acompañar un plan de ahorro Fiat.

³¹ El Cronista. Negocios. (20 de enero de 2023). Cuáles son los autos preferidos por los millenials. <https://www.cronista.com/negocios/cuales-son-los-autos-preferidos-por-los-millenials/>

- Estado civil: en concubinato o casado.
- Tamaño del grupo familiar: Familia tipo, con 2 o 3 hijos.
- Nivel socioeconómico con poder adquisitivo alto-medio C2 ya que se requiere de una estabilidad económica que le permita ser capaz de abonar la cuota mensual de un plan de ahorro.

Además, en cuanto a las variables psicográficas, se destaca que tienen intereses en autos 0km y en tecnología, priorizan la posibilidad de tener un auto 0km. abonando en cuotas por no contar con el dinero en efectivo para pagarlo de contado. Les interesa la comodidad e independencia para el grupo familiar que les sea útil y clave para la movilidad hacia las actividades familiares del día a día y el espacio del baúl del vehículo para transportar sus pertenencias y como pasatiempos, les gusta realizar viajes familiares. La necesidad de Maslow que persiguen es la necesidad de Seguridad; en cuanto a propiedad privada por la inversión en un instrumento financiero de ahorro que les dé la posibilidad de obtener un automóvil propio en su mayor parte nacional que les brinde la comodidad de desplazarse de forma independiente sin depender de un medio de transporte público.

Buyer persona

a) El comprador esforzado - Jorge Magariños

Tiene 48 años. Está casado y tiene dos hijos de 8 y 10 años. Vive en Capital Federal. Es Licenciado en administración de empresas y trabaja en una pyme dedicada a la venta de informática de lunes a viernes de 9 a 18hs. Su mujer es ama de casa. Los fines de semana le gusta pasar tiempo en familia en la casa de sus suegros en Tigre, Provincia de Buenos Aires. Pasan sus vacaciones en la costa argentina.

b) El cazador de ofertas - Laura Fiducia

Tiene 37 años. Está en pareja con quien tiene un hijo de 7 años y una hija de 1 año. Es médica dermatóloga. Vive en Luján, provincia de Buenos Aires y trabaja de lunes a viernes de 10 a 16hs. en su consultorio ubicado en Capital Federal. Ama vacacionar con su familiar en Bariloche en vacaciones de invierno. Aprovecha las oportunidades de precios y ahorra tiempo adquiriendo productos y servicios por medio de internet.

c) El que busca cambiar el auto - Carlos Peña

Tiene 40 años. Está casado con Mabel y tienen tres hijos de 5, 7 y 10 años. Viven en Córdoba y trabaja como remisero con su propio auto, el cual cambia cada tres años debido a su trabajo. Los fines de semana lleva a sus hijos a jugar al fútbol al interior de la provincia a distintos clubes y durante la semana los lleva al colegio. Además, todos los veranos pasan sus vacaciones en Mar del Plata, provincia de Buenos Aires, donde tienen un departamento sus padres.

Cálculo del mercado objetivo

Luego de definir cuál es el público objetivo del plan de ahorro de Cronos, es posible calcular la cantidad de hogares ocupados con hombres y mujeres de entre 35 y 65 años de clase media o alta con ingresos y con más de un hijo. Esto arroja un resultado de 571.074 hogares como mercado objetivo.

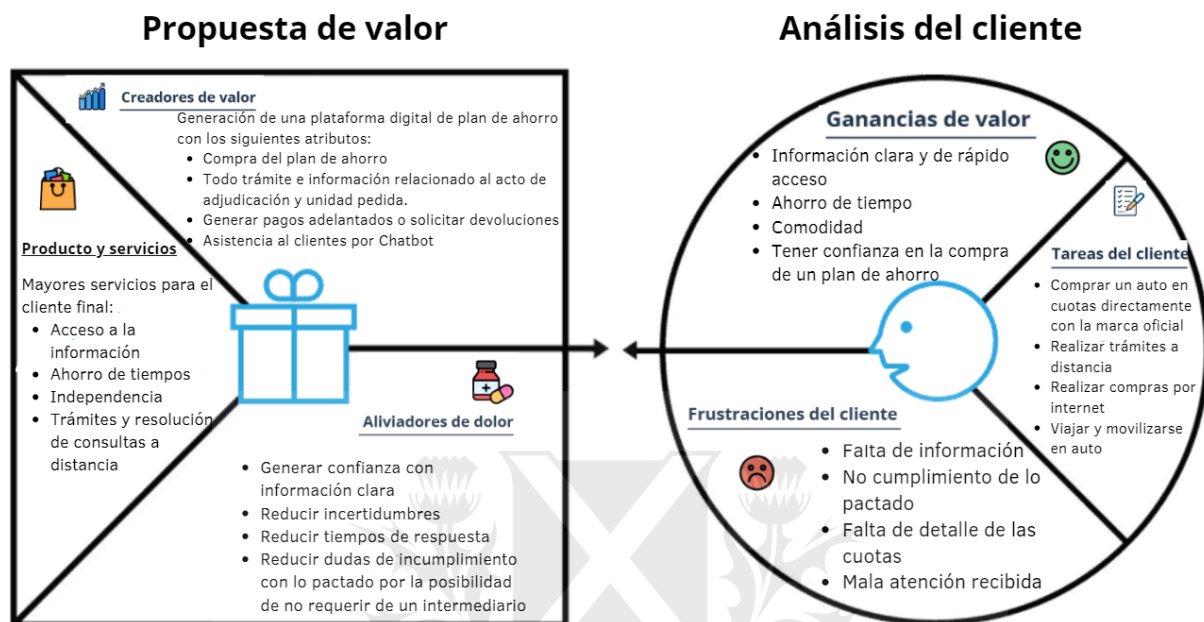
(Ver ANEXO III: Investigación del mercado objetivo)

17.780.210	Hogares
97,5%	% de hogares ocupados con ingresos
17.335.705	Hogares ocupados con ingresos
62,3%	% de hogares que cuenta con al menos un hijo
10.800.144	Hogares ocupados con ingresos con al menos un hijo
8%	% de hogares con un hijo
864.012	Hogares ocupados con ingresos con sólo un hijo
9.936.133	Hogares ocupados con ingresos con más de un hijo
34%	% de población con 35 a 65 años de edad
3.359.259	Hogares ocupados con hombres y mujeres con 35 a 65 años, con ingresos y con más de un hijo
17%	% Nivel socioeconómico C2
571.074	Hogares ocupados con hombres y mujeres con 35 a 65 años de clase media/alta, con ingresos y con más de un hijo

Diferenciación y posicionamiento (Propuesta de valor)*Lienzo de propuesta de valor*

A continuación, se realiza un análisis con el Lienzo de propuesta de valor (*Value Proposition Canvas*) con fin de definir luego, la diferenciación y el posicionamiento. Se logra comprender a los clientes del plan de ahorro de Cronos

y crear atributos que creen valor para éstos; y así lograr aliviar sus dolores y frustraciones. La información utilizada como base para completar esta matriz fue obtenida de los resultados de la encuesta realizada.



La principal estrategia debe basarse en la comunicación sobre las ventajas de poder suscribirse y autogestionarse por medio de la web de Fiat Plan para posicionarse como una marca diferente al resto de la competencia al promocionar la nueva facilidad del proceso de compra y seguimiento del plan de ahorro; incluyendo información transparente sobre cada paso a seguir, brindando la documentación necesaria y asistencia al suscriptor para la obtención del plan de ahorro y resolución de trámites y consultas. En un mercado como el de plan de ahorro que está indiferenciado y sin novedades hace años, comunicar cualquier diferencial como los nuevos atributos que le proporciona esta plataforma al cliente, ayuda a diferenciarse del resto de la competencia al responder a los dolores (pains) del cliente.

Para diferenciarse es esencial destacarse en la transparencia de los atributos de la nueva plataforma donde los términos y condiciones sean consistentes con la realidad para asegurarse de que los suscriptores comprendan en su totalidad hasta el detalle del producto que están adquiriendo y minimizar los malos entendidos ya que como se menciona en la encuesta, las principales razones por

las que el 56,1% que no recomendaría un plan de ahorro se debe a que “No me dieron información clara” y “No cumplieron con lo pactado” ambos con un 69,6%, “El detalle de las cuotas no era claro” con un 56,5% y “Mala atención recibida” con un 47,8%.

Por último, para seguir diferenciándose, debe enfocarse en la experiencia del cliente ofreciendo una excelente experiencia en todos los puntos de interacción con la empresa; desde el inicio de la comunicación con el público objetivo hasta la finalización del plan de ahorro. Es decir, la atención al cliente debe ser la mejor.

Marketing Mix

En esta sección se define la estrategia en relación al desarrollo y el posicionamiento del producto, se describen los precios promedio de suscripción a plan de ahorro, se detalla el canal donde se comercializa el plan de ahorro y el plan de comunicación que se lleva a cabo.

Producto:

En función a la encuesta realizada, se lanza un MVP (producto mínimo viable), una versión 1.0, con lo que significa que al producto plan de ahorro se le agregan los siguientes atributos de autogestión en la página oficial de Fiat Plan ingresando con su documento y clave. No habrá un plan de ahorro diferente al que se comercializa. Se estipula que el desarrollo de la plataforma es de seis meses y es necesaria la contratación de dos personas que trabajen de tiempo completo en sistemas para realizarla.

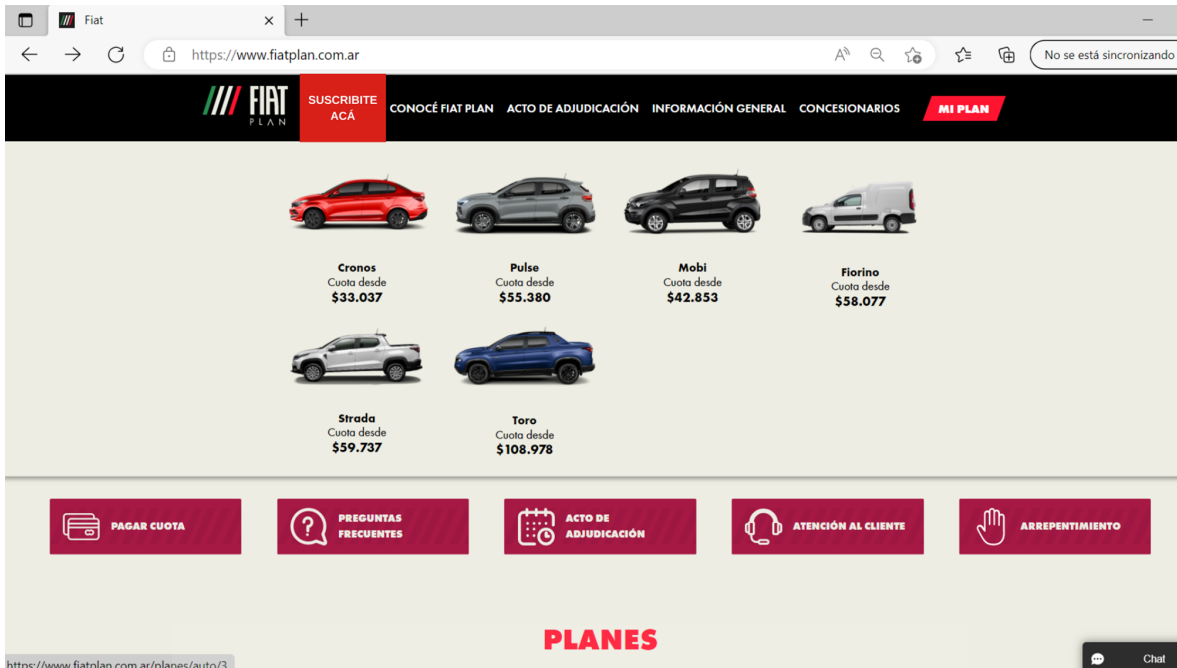
Principales funcionalidades de la primera versión de la plataforma

- Proceso de suscripción:
 - Comprar el plan de ahorro de forma online.
- Proceso de adjudicación:
 - Realizar ofertas de licitación para participar del acto de adjudicación
 - Elegir y realizar el pedido del vehículo.

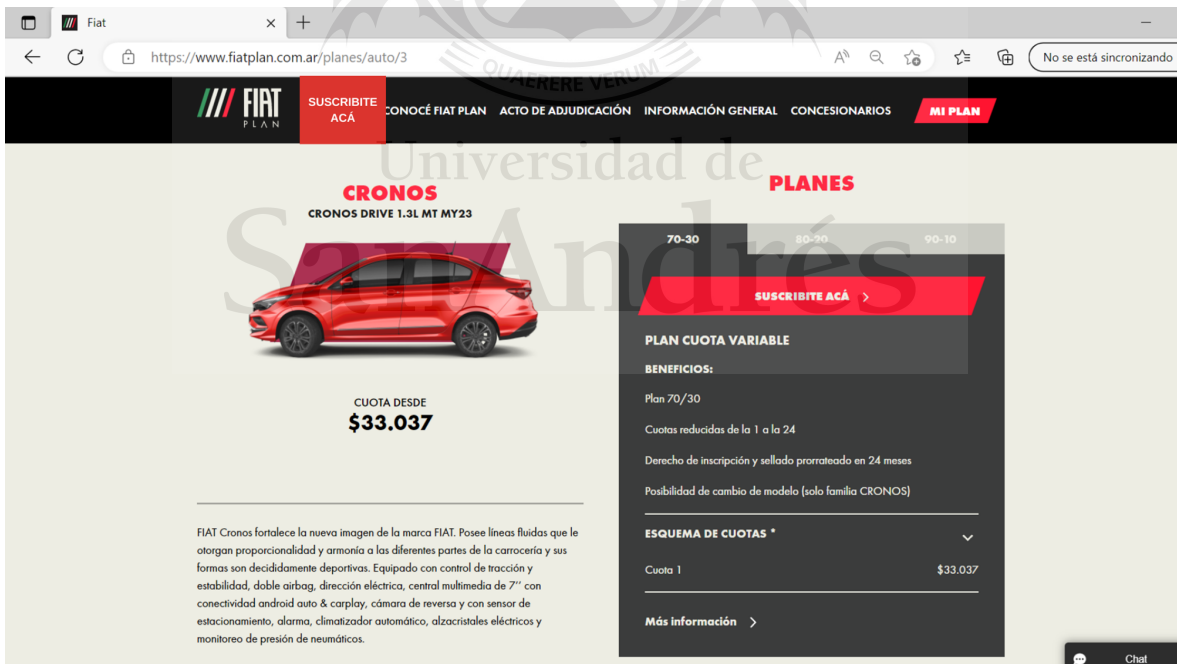
- Ver el estado del pedido del vehículo.
- Visualizar el trayecto del vehículo.
- Otras:
 - Tramitar la transferencia del plan de ahorro en caso de que lo quiera vender o hacer el cambio de titularidad.
 - Generar pagos o adelantos de cuotas.
 - Solicitar devoluciones de dinero.
 - Renunciar al plan de ahorro.
 - Solicitar la prenda del automóvil y ver el seguimiento de la misma.
 - Realizar el cambio de concesionario.
- Asistencia al cliente:
 - Chatbot.
 - Recibir notificaciones por medio de e-mail para cumplimentar con las exigencias de IGJ y también, por WhatsApp. Ambos medios de comunicación fueron los elegidos mayormente en la encuesta con un 77,6% y un 76,3% respectivamente.

A continuación, se muestra un mock up del proceso de venta por medio de la web de Fiat Plan www.fiatplan.com.ar para una persona humana que se ha diseñado en base a las necesidades del consumidor según la investigación de mercado realizada y en base a las exigencias de la IGJ en su resolución ya antes mencionada.

Paso 1: Ingresar en la web de Fiat Plan: www.fiatplan.com.ar, hacer clic en el apartado “Suscribite acá” y seleccionar el modelo deseado.



Paso 2: Seleccionar el tipo de plan (70-30, 80-20, 90-10) y hacer clic en el botón “Suscríbete acá”



Paso 3: Completar los datos personales y elegir el concesionario que desee para que lo acompañe durante la vida del plan de ahorro. Éste le es sugerido en la primera opción teniendo en cuenta la cercanía a su domicilio por código postal del cliente.

En esta pantalla, se muestran los pasos que debe realizar el cliente para la suscripción en el sector de arriba. A la izquierda, se mostrará el modelo seleccionado, el valor de cuota 1 a abonar y el esquema estimado de cuotas y abajo los medios de pago (en esta primera instancia se comienza con Mercado pago y/o tarjetas de crédito)

Selección de producto
Cronos Drive 1.3L MT MY23
Plan Cuota variable

Información del titular

Participación Anexos Validación de identidad y Consentimiento Pagar cuota 1 Finalización

Información del Titular

Escribe tu CUIL* **VALIDAR >**

Apellido* Nombres*

Nro de DNI* Sexo* (según lo indicado en el DNI) Fecha de Nacimiento

Nacionalidad* Estado Civil* Celular*

Email* Confirmación Mail*

Calle* (domicilio donde residís actualmente) Número Piso Dpto

Provincia* Localidad* CP*

Selección tu concesionario

Elegí el concesionario de preferencia según tu zona.* (Este concesionario te acompañará en todo el recorrido de tu Plan de Ahorro y será donde retirarás tu 0 KM)

* Campos Obligatorios

BENEFICIOS:
Plan 70/30
Cuota reducida de la 1 a la 24
Derecho de inscripción y autoabonamiento en 24 meses
Posibilidad de cambio de modelo (solo modelo CRONOS)

ESQUEMA DE CUOTAS *

Cuota 1	\$33.037
Cuota 2 a 11	\$36.171
Cuota 12	\$39.306
Cuota 13 a 24	\$44.085
Cuota 25 a 84	\$45.868
Alquiler	\$35.298
Cuota administrativa	\$4.271
Seguro de vida	\$3.154
Derecho de inscripción (cuota 1 a 24)	\$5.339
TOTAL:	\$4.255.700

* Los valores indicados para las cuotas varían de acuerdo al precio del vehículo según el momento del pago de la cuota o que el cliente no abone en Metapago

ANTERIOR **SIGUIENTE**

Paso 4: Especificar si es único titular o no y la compañía de seguro de vida sobre el saldo deudor que desea que lo acompañe durante el plan de ahorro hasta cancelar el mismo.

Paso 5: Detallar los datos fiscales para cumplir con AFIP y los datos de persona políticamente expuesta y origen de fondos para cumplimentar con las exigencias de la UIF (Unidad de Información Financiera).

Paso 6: Validación de identidad con una foto del DNI frente y dorso y foto online sonriente y de sorpresa. Como último paso, dar conformidad a la suscripción al

plan de ahorro y la posibilidad de descargar el contrato y anexos con el detalle de éste. Si no lo hace, de todas formas, le llega vía e-mail con el contrato y anexos en formato pdf.

Paso 7: Abonar la cuota número 1 por medio de los medios de pago ya descritos con anterioridad.

Paso 8: Aparece un mensaje de felicitaciones por la compra y aviso de que debe confirmar la suscripción por e-mail para finalizar la suscripción. Ésto está solicitado por IGJ en la resolución referida a venta online de plan de ahorro. En caso de que no confirme el email, el concesionario elegido puede incentivar al cliente para que lo realice ya que lo visualiza en el sistema general de plan de ahorro como no confirmada aún. También, le llegan dos recordatorios al cliente por e-mail para que finalice la confirmación. Si se arrepiente, podrá gestionar la devolución del dinero por el sistema de autogestión que incluye devoluciones de dinero.

Selección de producto
Cronos Drive 1.3L MT MY23
Plan Cuota variable

Información del titular

Participación

Anexos

Validación de identidad y Consentimiento

Pagar cuota 1

Finalización

¡Felicitaciones por tu Fiat Plan!

Ya enviamos toda la documentación a tu email. Tenés que hacer clic en el botón CONFIRMAR SUSCRIPCIÓN para finalizar todo el proceso.

REENVIAR MAIL > FINALIZAR >

CRONOS
CRONOS DRIVE 1.3L MT MY23

Cuota 1
\$33.037

BENEFICIOS:

- Plan 70/30
- Cuotas reducidas de la 1 a la 24
- Derecho de inscripción y arrollo prorrateado en 24 meses
- Posibilidad de cambio de modelo (solo fondos CRONOS)

ESQUEMA DE CUOTAS *

Cuota 1	\$33.037
Cuota 2 a 11	\$36.071
Cuota 12	\$39.306
Cuota 13 a 24	\$44.085
Cuota 25 a 84	\$45.868
Ahorro	\$35.298
Cuotas administrativas	\$4.971
Seguro de vida	\$3.134
Derecho de inscripción (cuota 1 a 24)	\$5.339
TOTAL:	\$4.235.700

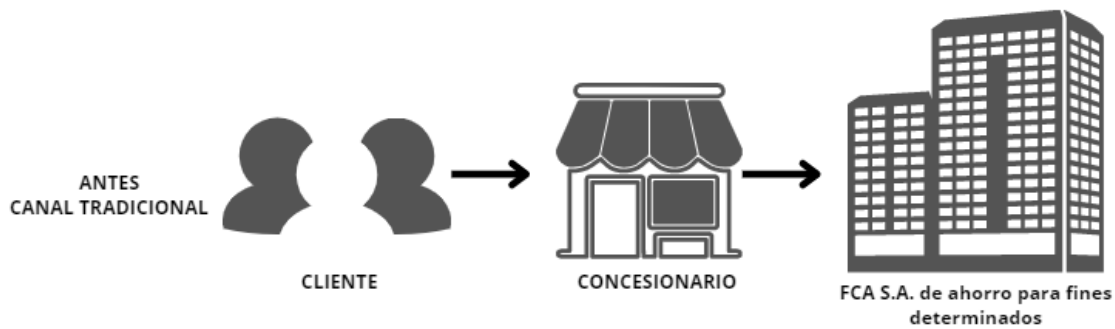
* Los valores indicados para las cuotas varían de acuerdo al precio del vehículo vigente al momento del pago de la cuota o que el cliente no abone su préstamo.

Logos de Visa, Mastercard, and other payment methods.

Universidad de San Andrés

Plaza:

Actualmente, el cliente necesita necesariamente del concesionario para suscribirse a un plan de ahorro ya que debe firmar un contrato físico que posee el concesionario y que le brinda FCA S.A. de ahorro para fines determinados. El concesionario luego envía el contrato de plan de ahorro a FCA S.A. de ahorro para fines determinados. Además, el cliente debe abonar la cuota número uno al concesionario. El resto de las cuotas serán emitidas mensualmente y cobradas por FCA S.A. de ahorro para fines determinados.



El canal por el cual se comercializa plan de ahorro con la implementación de este plan de marketing es por medio de la web oficial de plan de ahorro, <https://www.fiatplan.com.ar/>, generando una nueva experiencia para el cliente debido a la plataforma digital que cuenta con todos los nuevos atributos mencionados en Producto.

La venta puede ser con soporte o ayuda de un vendedor de plan de ahorro de un concesionario o bien, el cliente podrá realizarlo independientemente o con el soporte del chatbot.

El pago de la cuota número uno se realiza por medio de la página web <https://www.fiatplan.com.ar/> directamente a FCA S.A. de ahorro para fines determinados.



Customer journey

A continuación, se muestra el customer journey antes y después de la implementación de este plan de marketing.

Customer journey antes

Antes de la implementación del plan de marketing, el customer journey comienza en la Fase 0, llamada Antes de la adquisición, donde el cliente investiga y se

informa por medio de internet, redes sociales o el boca a boca. Sigue con la elección del plan de ahorro que se da en la página web de Fiat Plan. Luego, continúa a la Fase 1 que es la denominada Adquisición, que consta de cuatro pasos principales que se realizan en el concesionario: Suscripción al plan de ahorro, Participación del acto de adjudicación, Realización del pedido del vehículo y la Entrega del mismo. Por último, se encuentra la Fase 2, llamada Posterior a la adquisición, en donde puede haber dos pasos: el paso de consulta que se realiza en el concesionario o en el call center de la marca y por último, el paso del servicio postventa que se realiza en el concesionario.



Según la encuesta realizada, los puntos de dolor son: la falta de información acerca de su plan de ahorro, falta de información clara, falta de cumplimiento con lo pactado, falta de un detalle claro de las cuotas y la mala atención recibida. Es por ello, que los touchpoints más importantes son el momento de la suscripción al plan de ahorro y el momento de la entrega del vehículo. En ellos, es menester obtener mensualmente los indicadores para determinar la lealtad de los clientes a una empresa: NPS (Net Promoter Score) en dichos momentos.

Para mejorar la experiencia del cliente en dichos puntos, es importante mejorar el canal de venta transformándolo en digital; donde el cliente pueda suscribirse al plan de ahorro por medio de la página oficial de la marca Fiat Plan con o sin la ayuda del concesionario y además, hacer el seguimiento en toda la vida de los 7 años del mismo. Incluso donde pueda autogestionarse para hacer la oferta de licitación para participar del acto, hacer el pedido de la unidad, presentar la

carpeta de crédito, realizar los pagos online, verificar el trackeo del vehículo pedido, etc.

Customer journey después

Luego de la implementación del plan de marketing, el customer journey a diferencia del anterior es que todos los pasos de la Fase 1 se tramitan en la página web de Fiat Plan, menos el paso de la entrega del vehículo que se realiza en el concesionario.

También, se diferencian en que la Fase 2 puede realizarse por tres vías en la página web de Fiat Plan o bien, con el concesionario o con el call center de Fiat Plan.



Precio:

FCA S.A. de ahorro para fines determinados no tiene injerencia en el precio de los vehículos ya que lo determina la terminal. Sólo puede influenciar en el esquema de cuotas, es decir, en el valor de las cuotas aplicando un diferimiento de un porcentaje del precio en las primeras cuotas para reducir las y luego, cobrar dicha diferencia de porcentaje en las últimas cuotas. Esto puede impactar en la competitividad con respecto al valor de las cuotas versus la competencia. Otra

cuestión que puede realizarse para reducir el valor de las cuotas es ampliar la vida del plan de ahorro, por ejemplo, a 120 cuotas en lugar de 84 cuotas. Sin embargo, es decisión de la dirección enfocarse en la simplicidad sobre el valor de cada cuota para el cliente, es decir, que se obtenga del valor de la unidad dividido las 84 cuotas y que sólo las variaciones de precio en la cuota pura sean debido al aumento de precio del vehículo y no debido a los diferimientos. Adicionalmente, es su decisión no ampliar la vida del plan de ahorro a 120 cuotas debido a la inflación que puede sufrir Argentina en 10 años teniendo en cuenta la historia del país y el análisis PESTEL realizado.

Por otro lado, es menester mencionar que se descarta aplicar descuentos y bonificaciones por suscribirse por medio de la web ya que es la única forma de acceder a un plan de ahorro Fiat a partir de la implementación de este plan de marketing. En esta primera instancia se comienza con mercado pago y/o tarjetas de crédito. Por último, no se cobra un monto adicional por contar con todos los nuevos atributos en la página web mencionados en el apartado del Producto. Sólo se cobra lo que se abona actualmente que es el 10% + IVA sobre la cuota pura en concepto de gastos administrativos durante las 84 cuotas y el 2,5% + IVA de derecho de inscripción.

El valor promedio de suscripción de 2022 de Fiat Plan es de \$115.255,42, del cual, el valor promedio de suscripción de Cronos es de \$32.871,50; y del resto de modelos de vehículos \$82.383,92.

A continuación se detallan de forma mensual dichos valores donde se evidencia una variación anual del valor de promedio de suscripción del 35,2% y de Cronos 63,9%, mientras que del resto de los modelos 25,5%.

Año 2022	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Valor promedio de Suscripción Fiat	\$ 99.428,00	\$ 100.788,00	\$ 102.430,00	\$ 106.285,00	\$ 111.292,00	\$ 123.287,00	\$ 129.441,00
Suscripción de Cronos	\$ 25.131,00	\$ 26.233,00	\$ 27.945,00	\$ 29.797,00	\$ 31.078,00	\$ 32.392,00	\$ 33.530,00
Valor promedio de Suscripción resto de modelos	\$ 74.297,00	\$ 74.555,00	\$ 74.485,00	\$ 76.488,00	\$ 80.214,00	\$ 90.895,00	\$ 95.911,00

Año 2022	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Promedio	Var
Valor promedio de Suscripción Fiat	\$ 124.871,00	\$ 105.216,00	\$ 116.341,00	\$ 129.233,00	\$ 134.453,00	\$ 115.255,42	35,2%
Suscripción de Cronos	\$ 34.698,00	\$ 35.740,00	\$ 37.330,00	\$ 39.384,00	\$ 41.200,00	\$ 32.871,50	63,9%
Valor promedio de Suscripción resto de modelos	\$ 90.173,00	\$ 69.476,00	\$ 79.011,00	\$ 89.849,00	\$ 93.253,00	\$ 82.383,92	25,5%

Tanto si el cliente se suscribe individualmente por la web (en donde debe elegir un concesionario que lo acompaña en la vida del plan) como si se suscribe con la asistencia de un vendedor de un concesionario, el concesionario cobra el 2,7% de comisión en concepto de incentivos de captura por cada venta realizada.

Promoción (Comunicación):

Es decisión de la dirección general realizar una campaña exclusiva para el lanzamiento y promoción de la nueva plataforma. La comunicación se realiza en el primer año principalmente con una campaña en redes sociales para crear awareness para que el segmento definido de clientes reconozca y recuerde a la marca Fiat Plan con la nueva forma de suscribirse al plan de ahorro e identificándola con los nuevos atributos y características que posee. Principalmente en Facebook, Instagram, YouTube y TikTok.

En los dos años siguientes, se realiza una campaña de engagement con una estrategia de contenido y marketing digital (también en las redes sociales mencionadas) apuntada al segmento específico para generar puntos de unión entre Fiat Plan y los clientes para incrementar las ventas, atraer a potenciales clientes, retener el interés de los clientes a Fiat Plan y posicionar a la marca en los motores de búsqueda de forma orgánica. Es necesario crear un contenido de valor que sea útil para la audiencia como videos explicativos, instructivo paso a paso, etc. para atraer a los potenciales clientes y convertirlos en suscriptores al plan de ahorro.

Adicionalmente, se colabora con influencers y periodistas especialistas del rubro automotriz, como Eduardo Smok y Matías Antico, a través de las redes sociales haciendo vivos de Instagram para publicitar los nuevos atributos de claridad de la plataforma web de Fiat Plan. De esa manera, se puede contar con mayor

interacción con la audiencia, resolver dudas de los interesados, obtener información sobre las nuevas experiencias de los clientes y generar confianza.

Por otro lado, se lleva adelante un operativo con los concesionarios para obtener testimonios de por un lado, nuevos clientes satisfechos y por otro, de clientes que ya habían comprado con anterioridad y que ahora comienzan a utilizar la web para autogestionarse, que hayan tenido éxito con el plan de ahorro y hayan logrado obtener su Cronos. Ésto se utiliza para incluirlo en la web de Fiat Plan, redes sociales en historias destacadas para generar confianza y credibilidad.

Plan de medios

2023	Medio	Inversión	Impresiones	Views	Clics	Datos	VTR	CTR	CPC
Visitas	IG + FB	USD 14.583,33	8.400.000		500.000			5,95%	USD 34,29
Views	YouTube	USD 1.041,67	500.000	100.000	30.000		20%	6,00%	USD 28,80
Views	TikTok	USD 1.041,67	750.000		20.000			2,67%	USD 19,20
Datos	Radio	USD 260,42				10.000			
	Influencers	USD 625,00							
	Neto Medios	USD 17.552,08	9.650.000	100.000	550.000	10.000	20%	5,70%	
2024	Medio	Inversión	Impresiones	Views	Clics	Datos	VTR	CTR	CPC
Visitas	IG + FB	USD 29.513,89	17.000.000		1.011.905			5,95%	USD 34,29
Views	YouTube	USD 2.083,33	1.000.000	200.000	60.000		20%	6,00%	USD 28,80
Views	TikTok	USD 1.388,89	1.000.000		26.667			2,67%	USD 19,20
Datos	Radio	USD 260,42				10.000			
	Influencers	USD 625,00							
	Neto Medios	USD 33.871,53	19.000.000	200.000	1.098.571	10.000	20%	5,78%	
2025	Medio	Inversión	Impresiones	Views	Clics	Datos	VTR	CTR	CPC
Visitas	IG + FB	USD 45.138,89	26.000.000		1.547.619			5,95%	USD 34,29
Views	YouTube	USD 3.125,00	1.500.000	100.000	90.000		7%	6,00%	USD 28,80
Views	TikTok	USD 2.083,33	1.500.000		40.000			2,67%	USD 19,20
Datos	Radio	USD 260,42				10.000			
	Influencers	USD 625,00							
	Neto Medios	USD 51.232,64	29.000.000	100.000	1.677.619	10.000	7%	5,78%	

Key Performance Indicators (KPIs)

Los Key Performance Indicators (KPIs) que se tienen en cuenta para el plan de marketing son los que se detallan a continuación:

Ventas

- Cantidad de suscripciones vendidas
- % de Market share de suscripciones mensuales
- % de Market share de suscripciones anuales
- MRR (Monthly Recurring Revenue)
- ARR (Annual Recurring Revenue)
- Tasa de conversión de leads en suscripciones
- Tasa de abandono: Suscripciones sin finalizar
- NPS (Net Promoter Score) de suscripciones mensual para medir la satisfacción del cliente.
- NPS (Net Promoter Score) de la entrega mensual del vehículo.
- Churn rate o Tasa de caída mensual y anual de clientes que renuncian o rescinden al plan de ahorro.
- % de clientes morosos con más de 2 cuotas impagas.

Marketing

- Tráfico web a la plataforma
- Impresiones
- Views
- Clics
- Datos
- VTR (View Through Rate)
- CTR (Click Through Rate)
- CPC (costo por clic)
- Tiempo de respuesta a las consultas de los clientes

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

Se analiza la viabilidad financiera del proyecto dentro del marco de la empresa y del mercado en un período de tiempo de tres años para FCA S.A. de ahorro para fines determinados. Debido a la inestabilidad del peso argentino, los importes se expresan en USD, tomando como valor 480 \$/USD.

Se realiza la evaluación del proyecto de inversión considerando el detalle de las proyecciones de ingresos y de egresos. Adicionalmente, se analiza el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno) para obtener la rentabilidad del negocio y por último, el ROMI (Retorno de la inversión en Marketing) con el fin de medir la efectividad del conjunto de las actividades de marketing realizadas por la empresa.

Ingresos:

Para el cálculo de la cantidad de unidades vendidas gracias al proyecto, se considera como supuesto que el mercado de suscripciones a planes de ahorro se mantiene estable para los años 2023, 2024 y 2025 tomando una posición conservadora. También, que gracias a éste el market share de suscripciones de Fiat Plan crece el 1% en cada año y que la caída de clientes disminuye de 1,9% a 1%. Se considera que el 90% del incremento de ventas corresponde al modelo Cronos y el restante 10% al resto de los modelos. Por último, se toma nuevamente una posición conservadora utilizando como referencia de precio el valor promedio de suscripción anual del 2022 (tal como se detalló en la sección de Precio del Marketing Mix) e incrementan o disminuyen en función de lo que varíe el USD. El valor promedio de suscripción anual del 2022 se calculó primeramente obteniendo el promedio de suscripción por mes de Cronos y luego, del resto de los modelos de vehículos de Fiat. Para finalizar, se promedió de forma anual y por último, se convirtió en USD.

Como ingresos, se tiene presente el 10% en concepto de comisión por gastos administrativos y el 2,5% de derecho de suscripción.

Con proyecto	2023	2024	2025
Mercado suscripciones	361.673	361.673	361.673
% de participación Fiat Plan	21,1%	22,1%	23,1%
Suscripciones Fiat Plan	76.313	79.930	83.546
Cartera de clientes	258.711	338.641	422.187
Caída anual de clientes	2.587	3.386	4.222
Cartera final	256.124	335.254	417.965
% de caída de clientes	1,0%	1,0%	1,0%

Sin proyecto	2023	2024	2025
Mercado suscripciones	361.673	361.673	361.673
% de participación Fiat Plan	20,1%	20,1%	20,1%
Suscripciones Fiat Plan	72.696	72.696	72.696
Cartera de clientes	255.094	327.791	400.487
Caída anual de clientes	4.847	6.228	7.609
Cartera final	250.247	321.563	392.878
% de caída de clientes	1,9%	1,9%	1,9%

Variación	5.876	13.692	25.088
Suscripciones de Cronos	5.289	12.323	22.579
Suscripciones del Resto de modelos	588	1.369	2.509

CRONOS	2023	2024	2025
Precio promedio anual Cronos	USD 68,48	USD 68,48	USD 68,48
Comisión por Gastos administrativos 10%	USD 6,85	USD 6,85	USD 6,85
Derecho de inscripción 2,5%	USD 1,71	USD 1,71	USD 1,71
Total ganancia neta unitaria promedio	USD 8,56	USD 8,56	USD 8,56
Total ganancia bruta unitaria promedio	USD 10,36	USD 10,36	USD 10,36

RESTO DE MODELOS	2023	2024	2025
Precio promedio anual Resto de productos	USD 171,63	USD 171,63	USD 171,63
Comisión por Gastos administrativos 10%	USD 17,16	USD 17,16	USD 17,16
Derecho de inscripción 2,5%	USD 4,29	USD 4,29	USD 4,29
Total ganancia neta unitaria promedio	USD 21,45	USD 21,45	USD 21,45
Total ganancia bruta unitaria promedio	USD 25,96	USD 25,96	USD 25,96

Año 2022	Promedio anual en pesos	Promedio anual en USD
Precio de susc. promedio anual Cronos	\$ 32.871,50	USD 68,48
Precio de susc. promedio anual Resto de productos	\$ 82.383,92	USD 171,63

Egresos:

Tanto en el Estado de Resultado del Balance de la compañía como en este proyecto no existen costos asociados a comercialización de planes de ahorro. Sin embargo, hay un gasto de comercialización del 2,7% por el pago a los concesionarios en concepto de incentivo de captura por las nuevas suscripciones

realizadas y también, un gasto del 6% por el pago a las entidades Mercado Libre y tarjetas de crédito por el cobro de las cuotas.

Existe una inversión inicial por la contratación de dos personas que trabajan tiempo completo en sistemas para el desarrollo de la plataforma.

Se considera que hay un ahorro en gastos de impresión de contratos y en el correo que distribuye los contratos de suscripción a los concesionarios y también, existe un ahorro en las tres personas de administración que controlan y procesan los papeles que tienen los contratos de las ventas. Por último, no hay mayores gastos de insumos informáticos ya que los mismos los incurre la compañía regional. Tampoco los hay en cuanto a las cumplimentaciones con IGJ ya que la terminal cuenta con un equipo de legales encargado de estas cuestiones por lo que el costo no lo incurre FCA S.A. de ahorro para fines determinados.

	Inicial	2023	2024	2025
Impresión contratos				
Costo unitario (pesos)		USD 0,08	USD 0,08	USD 0,08
Ahorro de gastos de impresión de contratos		USD 6.359,42	USD 6.660,81	USD 6.962,21
Ahorro en correo				
Costo unitario (pesos)		USD 0,02	USD 0,02	USD 0,02
Ahorro en correo		USD 1.589,85	USD 1.665,20	USD 1.740,55
Sueldos y cargas sociales				
+ 2 FTE (full time equivalent) de Sistemas para desarrollo	-USD 60.000,00			
- 3 FTE Analistas de administración (Ahorro)		USD 28.125,00	USD 28.125,00	USD 28.125,00
Total Sueldos y cargas sociales		USD 28.125,00	USD 28.125,00	USD 28.125,00
Total Gastos Administrativos		USD 36.074,27	USD 36.451,01	USD 36.827,76

A continuación, se detallan las inversiones en marketing por año y por cada red social, medios de comunicación e influencers.

2023	Medio	Inversión	Impresiones	Views	Clics	Datos	VTR	CTR	CPC
Visitas	IG + FB	USD 14.583,33	8.400.000		500.000			5,95%	USD 34,29
Views	YouTube	USD 1.041,67	500.000	100.000	30.000		20%	6,00%	USD 28,80
Views	TikTok	USD 1.041,67	750.000		20.000			2,67%	USD 19,20
Datos	Radio	USD 260,42				10.000			
	Influencers	USD 625,00							
	Neto Medios	USD 17.552,08	9.650.000	100.000	550.000	10.000	20%	5,70%	

2024	Medio	Inversión	Impresiones	Views	Clics	Datos	VTR	CTR	CPC
Visitas	IG + FB	USD 29.513,89	17.000.000		1.011.905			5,95%	USD 34,29
Views	YouTube	USD 2.083,33	1.000.000	200.000	60.000		20%	6,00%	USD 28,80
Views	TikTok	USD 1.388,89	1.000.000		26.667			2,67%	USD 19,20
Datos	Radio	USD 260,42				10.000			
	Influencers	USD 625,00							
	Neto Medios	USD 33.871,53	19.000.000	200.000	1.098.571	10.000	20%	5,78%	

2025	Medio	Inversión	Impresiones	Views	Clics	Datos	VTR	CTR	CPC
Visitas	IG + FB	USD 45.138,89	26.000.000		1.547.619			5,95%	USD 34,29
Views	YouTube	USD 3.125,00	1.500.000	100.000	90.000		7%	6,00%	USD 28,80
Views	TikTok	USD 2.083,33	1.500.000		40.000			2,67%	USD 19,20
Datos	Radio	USD 260,42				10.000			
	Influencers	USD 625,00							
	Neto Medios	USD 51.232,64	29.000.000	100.000	1.677.619	10.000	7%	5,78%	

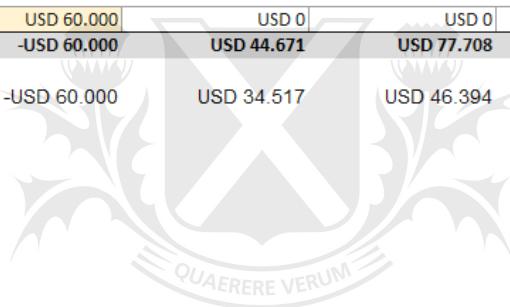
Se calcula el Valor Actual Neto (VAN) para analizar la conveniencia y rentabilidad del proyecto y la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto. Adicionalmente, se calcula el ROMI que es un indicador que mide el rendimiento de una campaña de marketing o inversión publicitaria.

Para ello, se toman los siguientes puntos a considerar:

- La empresa no tendrá equipamiento propio para el desarrollo del proyecto por lo que no habrá amortizaciones de bienes de uso.
- La tasa impositiva del 35% del Impuesto a las Ganancias para sociedades en Argentina.
- Existe una inversión inicial de USD 60.000 en el que hay que incurrir en el momento cero que es la contratación de dos desarrolladores de sistemas para realizar la plataforma web.
- Se le exige un rendimiento igual o mayor al 29,42% (Riesgo país promedio 2023 + Bono Tesoro de EEUU a 10 años = 2.590 ppb + 3,52%) para que el proyecto sea rentable. Por lo cual, es la tasa a la cual se descontarán los flujos futuros de fondo.

El resultado de la evaluación del proyecto de inversión da como resultado que es rentable ya que en un horizonte de tres años se obtiene un VAN de USD 80.858, una TIR del 96% y un ROMI de 272%.

Análisis Económico Financiero					
Ventas		2023	2024	2025	Total
Ventas Brutas		USD 70.036	USD 163.180	USD 298.998	USD 532.214
Ventas Netas		USD 57.881	USD 134.860	USD 247.106	USD 439.847
Unidades Vendidas		5.876	13.692	25.088	44.656
Precio Promedio Neto		USD 10	USD 10	USD 10	USD 10
IIBB		-USD 2.894	-USD 6.743	-USD 12.355	-USD 21.992
Total Ventas Netas		USD 54.987	USD 128.117	USD 234.751	USD 417.854
Costos					
Producto / Servicio		USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Total Costos		USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Margen Bruto		USD 54.987	USD 128.117	USD 234.751	USD 417.854
Gastos					
Comercialización		-USD 4.784	-USD 11.146	-USD 20.423	-USD 36.353
Administración (Ahorro)		USD 36.074	USD 36.451	USD 36.828	USD 109.353
Marketing		-USD 17.552	-USD 33.872	-USD 51.233	-USD 102.656
Total Gastos Operativos		USD 13.738	-USD 8.567	-USD 34.828	-USD 29.657
Utilidad Operativa (EBIT)		USD 68.725	USD 119.550	USD 199.923	USD 388.198
Impuesto a las Ganancias		USD 24.054	USD 41.843	USD 69.973	USD 135.869
Utilidad Neta		USD 44.671	USD 77.708	USD 129.950	USD 252.329
Inversión Inicial	USD 60.000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 60.000
FREE CASH FLOW	-USD 60.000	USD 44.671	USD 77.708	USD 129.950	USD 192.329
VAN	-USD 60.000	USD 34.517	USD 46.394	USD 59.948	USD 80.858
TIR					96%
ROMI					272%



Universidad de
San Andrés

CONCLUSIÓN

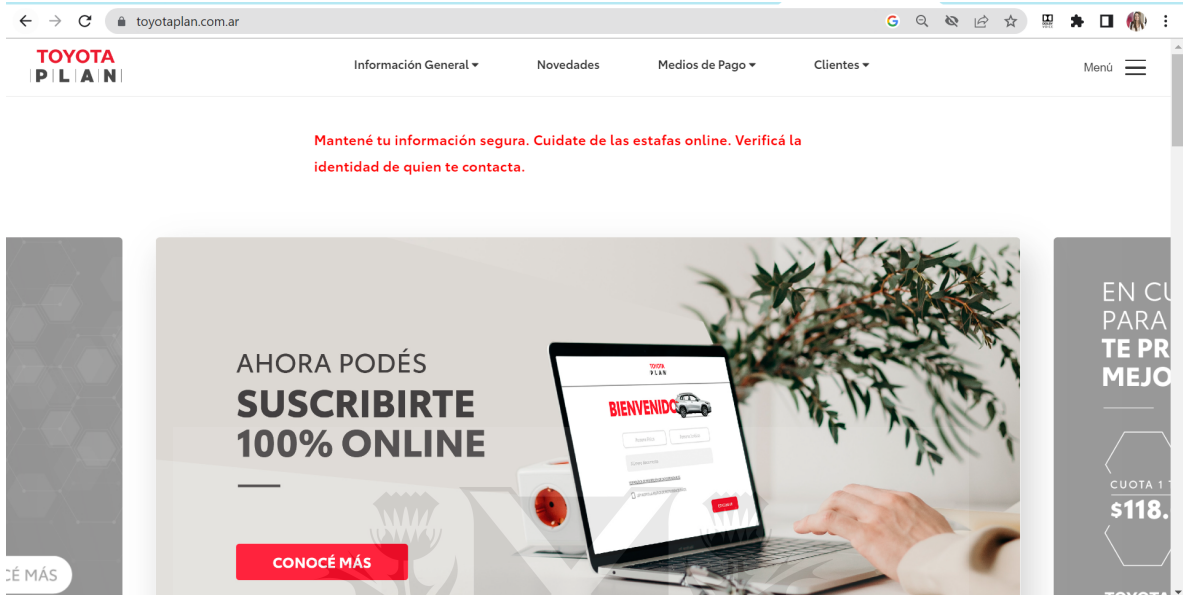
En conclusión, FCA S.A. de ahorro para fines determinados gracias a este plan de marketing sobre la digitalización del plan de ahorro de Fiat Plan permite diferenciarse del resto de la competencia; no sólo desde la venta sino también, desde una plataforma online que le permite al cliente realizar el seguimiento de toda la vida útil de su plan de ahorro reduciendo los pains detectados. A su vez, busca la oportunidad de solucionar el problema detectado en las reuniones mensuales con los equipos comerciales y los administrativos de los concesionarios respecto a la desconfianza que sienten los consumidores en la compra de un plan de ahorro. Cambia las formas actuales de venta anticuadas por la gran cantidad de insumo en soporte papel ya que cada trámite se realiza por esa vía. También, busca satisfacer la decisión del directorio de la empresa incrementando el rendimiento de los planes de ahorro; maximizando la ganancia con una baja inversión, ahorrando costos y aumentando en un 1% el market-share de las suscripciones y disminuyendo la caída de los clientes a un 1%.

Desde el punto de vista económico, se requiere de una inversión inicial baja de USD 60.000 para la contratación de dos empleados de sistemas que se encarguen del desarrollo de la plataforma web de comercialización y autogestión de Fiat Plan. Considerando un horizonte temporal de tres años y tomando una posición conservadora, el resultado de la evaluación del proyecto de inversión brinda como resultado que es rentable ya que se obtiene un VAN de USD 80.858, recuperando el capital invertido. La TIR del 96% resulta mayor al rendimiento exigido de 29,42% que también confirma la viabilidad del proyecto. El rendimiento de la campaña de marketing arroja un resultado de 292%.

En consecuencia de todo lo expuesto anteriormente, se recomienda llevar a cabo el plan de marketing desarrollado por la rentabilidad obtenida con el fin de aumentar la competitividad de la empresa para brindar mejor calidad de servicio a los clientes.

ANEXOS

ANEXO I: Prueba suscripción digital Toyota Plan



toyotaplan.com.ar/suscripcion-online-toyota-plan

TOYOTA PLAN Información General ▾ Novedades Medios de Pago ▾ Clientes ▾ Menú ☰

Inicio > Suscripción Online - Toyota Plan

Tu próximo auto al alcance de un click

Empezá a suscribirte online

1

COMPLETÁ TUS DATOS

2

VALIDÁ TU IDENTIDAD

3

PAGÁ LA 1ª CUOTA

La forma más conveniente de acceder a tu Toyota

¡Tenemos un Plan para vos! Empezá a suscribirte Online para acceder al vehículo que deseas. en 84 cuotas.

toyotaplan.com.ar/suscripcion-online-toyota-plan

TOYOTA PLAN Información General ▾ Novedades Medios de Pago ▾ Clientes ▾ Menú ☰

La forma más conveniente de acceder a tu Toyota

¡Tenemos un Plan para vos! Empezá a suscribirte Online para acceder al vehículo que deseas, en 84 cuotas.

an 100%

Corolla Cross Híbrido Plan 100%

Yaris

Yaris Plan 100%

Hilux 4x2 Pte

San Andrés

https://toyotaplan.com.ar/yaris-xs-hatchback-plan-70-30 Toyota Plan | Suscripción 100% online

toyotaplan.com.ar/yaris-xs-hatchback-plan-70-30

TOYOTA PLAN Información General ▾ Novedades Medios de Pago ▾ Clientes ▾ Menú ☰

PLAN YARIS 70/30

TOYOTA | Utiliza | INFINIA

¿Qué es un plan 70/30?

Te permite ahorrar el 70% del valor del vehículo y el 30% restante lo abonás al momento de la adjudicación. Planificá tu economía en 84 cuotas.

CONTACTANOS +

Un asesor se comunicará con vos

SUSCRIBITE +

Suscribite online al plan 70/30

Yaris XS AUDIO Hatchback Plan

https://suscripcion.toyotaplan.com.ar/?modelId=103&planId=83

PLAZO	84 MESES
PRECIO PÚBLICO	\$4.522.000 ⁰⁰
CUOTA EXTRAORDINARIA	\$1.356.600 ⁰⁰

← → ↻ suscripcion.toyotaplan.com.ar/?modellid=103&planid=83

**TOYOTA
PLAN**

BIENVENIDO

Persona Física

Persona Jurídica

Número documento

[VER POLÍTICA DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES](#)

LEÍ Y ACEPTO LA POLÍTICA DE PROTECCIÓN DE DATOS

CONTINUAR

VÁLIDO PARA SOLICITUDES RECIBIDAS EN LA ADMINISTRADORA DESDE EL 1 DE FEBRERO DE 2023 HASTA EL 28 DE FEBRERO DE 2023. PLAN DE AHORRO PREVIO POR GRUPO CERRADO APROBADO POR RESOLUCIÓN N° 1650 DE LA INSPECCIÓN GENERAL DE JUSTICIA DE LA NACIÓN EL 27/08/2014. TIPO DE PLAN 70/85. ADJUDICACIÓN POR SORTIDO O LICITACIÓN. PLAZO 84 CUOTAS MENSUALES. MODELO DE INGRESO AL PLAN: YARIS XS 5 PUERTAS. MONTO DE GASTOS DE ENTREGA SUJETO A LIBRE FACIO DENTRO DE LOS VALORES MÁXIMOS COMUNICADOS A LA INSPECCIÓN GENERAL DE JUSTICIA Y QUE LA ENTIDAD ADMINISTRADORA PONE A DISPOSICIÓN DEL SUSCRIPTOR. ADMINISTRA TOYOTA PLAN ARGENTINA S.A., DE AHORRO PARA FINES DETERMINADOS, AV. EDUARDO MADERO 1030, PISO 5, C.A.B.A., CUIT: 30-7433695-5. (1) CORRESPONDE AL IMPORTE DE LA CUOTA DE UN YARIS XS 5 PUERTAS CON CUOTA FUEA

← → ↻ suscripcion.toyotaplan.com.ar/stepper

DATOS PERSONALES

ESTÁS SÓLO A UNOS PASOS DE TU PRÓXIMO YARIS 0KM

1 Datos personales
 2 Resumen de solicitud
 3 Validación biométrica
 4 Pagá la primera cuota

Datos de Contacto

Nombre

Ingresá tus datos

E-mail

Ingresá tus datos

Apellido

Ingresá tus datos

Teléfono

Ingresá tus datos

CONTINUAR

LEGALES: Toyota Plan Argentina S.A. de Ahorro para Fines Determinados. Los concesionarios y agentes oficiales Toyota no se encuentran autorizados al cobro de cuotas mensuales, anticipadas, o liquidatorias. La adjudicación de bienes se realiza a través de sorteo y licitación de acuerdo con los fondos del grupo. El adherente podrá visualizar el día en el que se efectuará el acto de adjudicación en el cupón de pago con vencimiento el mismo mes o en la página web de la administradora (sección "información general"). El resultado del acto de adjudicación se encuentra disponible al día siguiente de celebrado en la página web de la administradora (sección "información general"). El ajuste de las cuotas en función de la variación del valor móvil del bien objeto del contrato. En los planes que excedan los 60 meses de duración, se deberán integrar las cuotas correspondientes a la integración mínima bajo pena de pérdida de la adjudicación. Los fondos correspondientes al haber de planes renunciados/rescindidos serán puestos a disposición dentro de los 10 días siguientes al balance de liquidación del grupo, el que se confeccionará dentro de los 30 días desde el último acto de adjudicación.

← → ↻ suscripcion.toyotaplan.com.ar/stepper

DATOS PERSONALES

ESTÁS SÓLO A UNOS PASOS DE TU PRÓXIMO YARIS 0KM

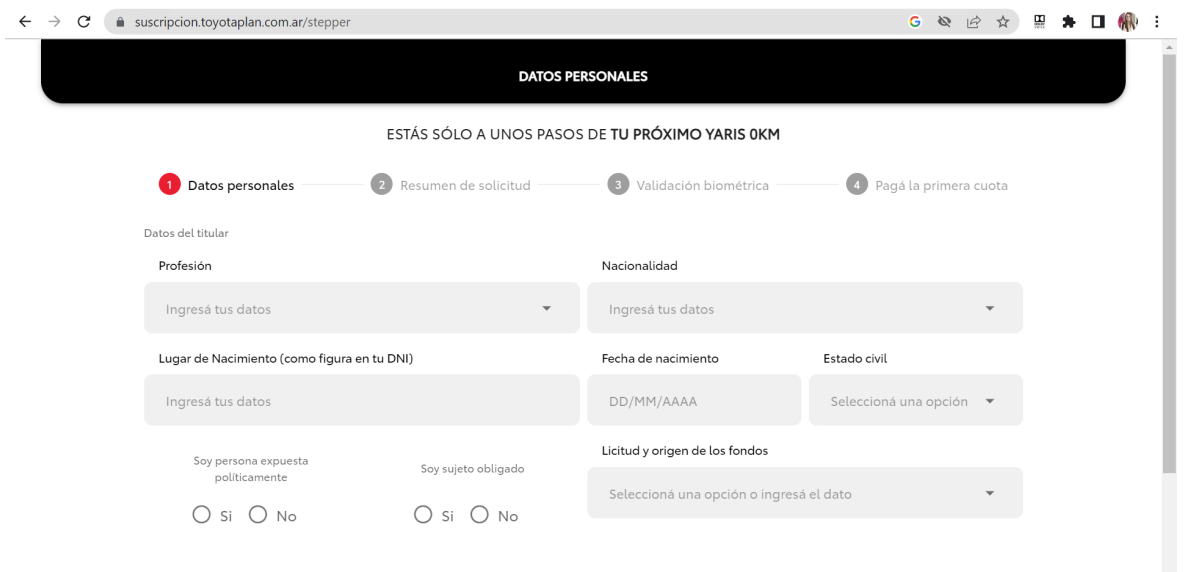
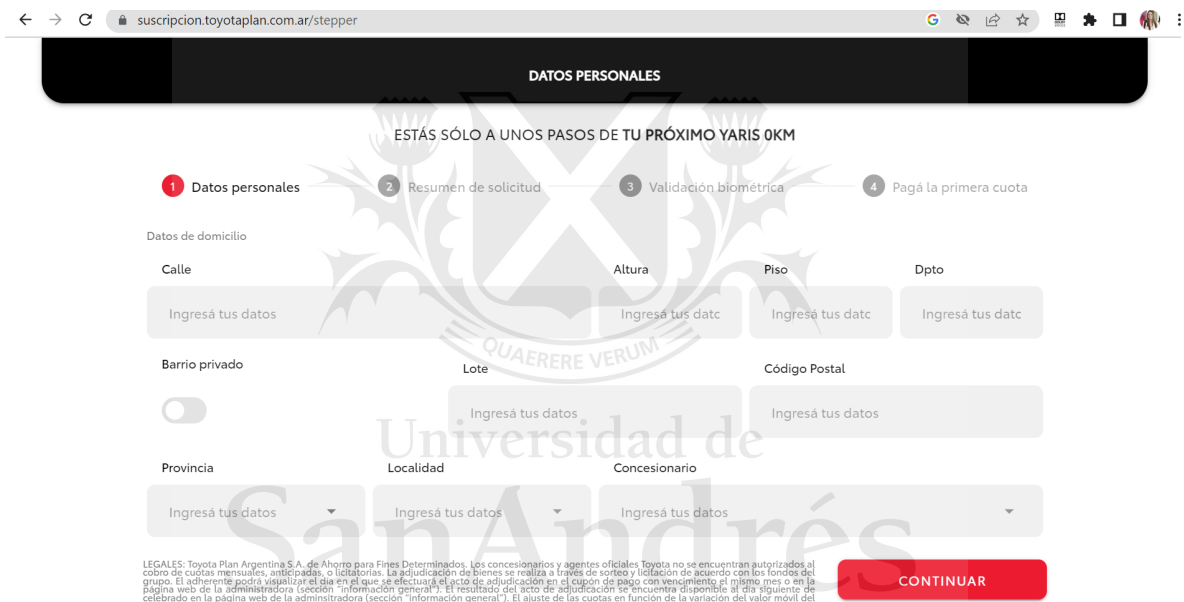
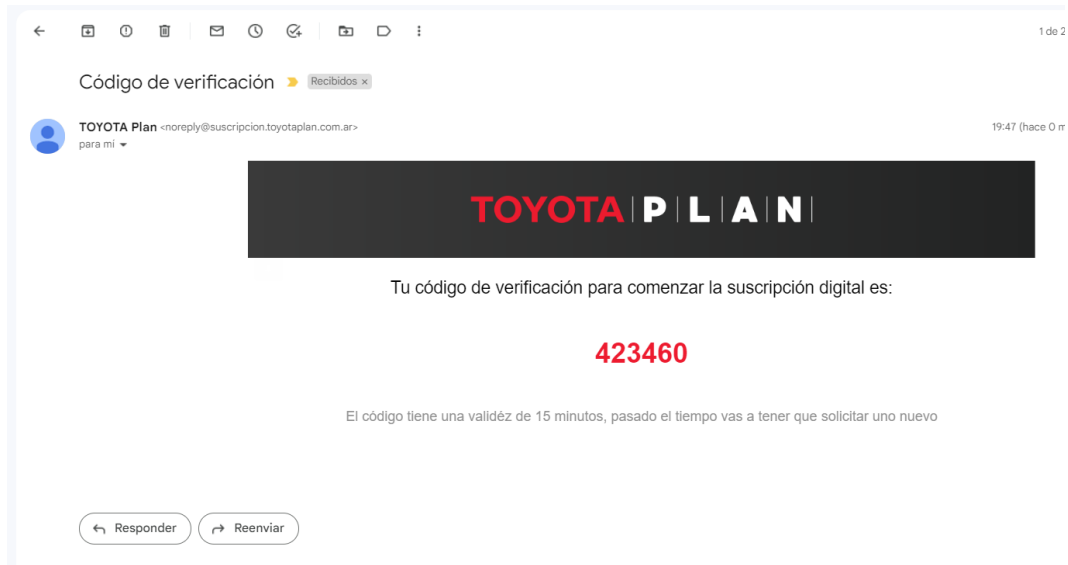
1 Datos personales
 2 Resumen de solicitud
 3 Validación biométrica
 4 Pagá la primera cuota

Te mandamos un código de verificación a **mverperis@gmail.com**. El código vence dentro de los próximos 15 minutos.

Código de verificación

| _ _ _ _ _

Re-enviar código de verificación en 00:54



← → ↻ suscripcion.toyotaplan.com.ar/stepper

RESUMEN DE SOLICITUD

ESTÁS SÓLO A UNOS PASOS DE TU PRÓXIMO YARIS 0KM

✓ Datos personales
➔ 2 Resumen de solicitud
➔ 3 Validación biométrica
➔ 4 Pagá la primera cuota

Datos del titular

Nombre
MARIA VICTORIA PERIES

Teléfono
1150545011

E-mail
mvperies@gmail.com

Profesión
Empleado

Nacionalidad
Argentino/a

Lugar de nacimiento
ARGENTINA

Estado civil
Soltero/a

D.N.I.
33300194

Fecha de nacimiento
23/11/1987

Datos del domicilio

Dirección
CONESA 2171, 1428, Caba, Capital federal

Concesionario
Toyota Nuñez

Plan Yaris 70/30

Valor móvil vigente a: 19/2/2023 **\$ 4.522.000,00**

Cuota 1

Total **\$ 37.858,04**

[Condiciones Generales del Plan](#)

Declaro expresamente que:

Conozco y acepto el plazo de arrepentimiento de la operación (10 días)

Léí, comprendí y acepto las condiciones generales del plan

CONTINUAR

← → ↻ suscripcion.toyotaplan.com.ar/stepper

VALIDACIÓN BIOMÉTRICA

ESTÁS SÓLO A UNOS PASOS DE TU PRÓXIMO YARIS 0KM

✓ Datos personales
✓ Resumen de solicitud
➔ 3 Validación biométrica
➔ 4 Pagá la primera cuota

Para completar la validación biométrica exitosamente y confirmar tu identidad te recomendamos seguir estos consejos

- Tené a mano una foto de tu DNI vigente
- La foto debe tener buena calidad y estar en foco
- Si no dispones de una foto en tu PC, puedes realizar el proceso desde tu celular

Si preferís continuar con la validación desde tu móvil [hacé click aquí](#)

CONTINUAR

← → ↻ suscripcion.toyotaplan.com.ar/stepper

VALIDACIÓN BIOMÉTRICA

ESTÁS SÓLO A UNOS PASOS DE TU PRÓXIMO YARIS 0KM

✓ Datos personales
✓ Resumen de solicitud
➔ 3 Validación biométrica
➔ 4 Pagá la primera cuota

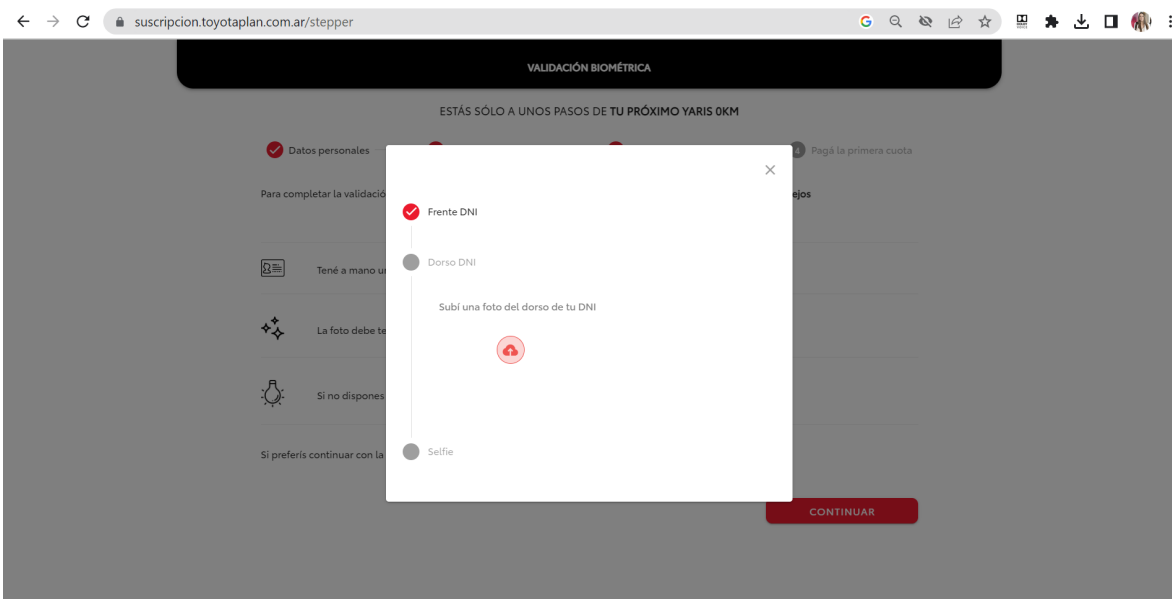
Para completar la y

En mi carácter de titular de los datos, presto mi consentimiento para que Toyota Plan Argentina S.A. de A.F.F.D. (la "Administradora") en su carácter de cesionario, confronte mis datos personales que se indican en párrafo siguiente con la base de datos de AFIP conforme a las especificaciones que a continuación se detallan: Datos autorizados: El presente consentimiento para el tratamiento de mis datos personales alcanza a los incluidos en mi Documento Nacional de Identidad (incluyendo datos biométricos de huella dactilar y de reconocimiento facial) en confronte con lo que informa el web service de AFIP, información sobre el tratamiento: 1. Los datos serán tratados con la exclusiva finalidad de validar mi identidad y verificar la vigencia de mi Documento Nacional de Identidad para la Administración. 2. Los datos confrontados serán destruidos una vez verificada la validez del Documento Nacional de Identidad y validada la misma, y no serán almacenados. 3. Los datos son facilitados con carácter obligatorio, por cuanto es imprescindible identificar fehacientemente al titular, para asegurar el correcto proceso de identificación. 4. El titular de los datos podrá ejercer los derechos de acceso, rectificación y supresión de sus datos en cualquier momento. 5. En cumplimiento de la Resolución AAIP N° 14/2018, le hacemos saber que la AGENCIA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA, en su carácter de Órgano de Control de la Ley N° 25.226, tiene la atribución de atender las denuncias y reclamos que interpongan quienes resulten afectados en sus derechos por incumplimiento de las normas vigentes en materia de protección de datos personales." A los 20 días del mes de febrero del año 2023.

ACEPTO

Si preferís continu

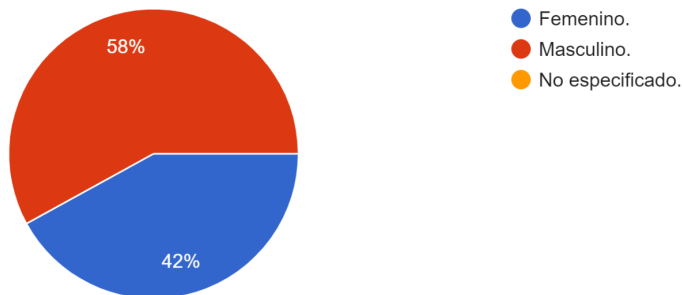
CONTINUAR



ANEXO II: Resultados de la encuesta realizada

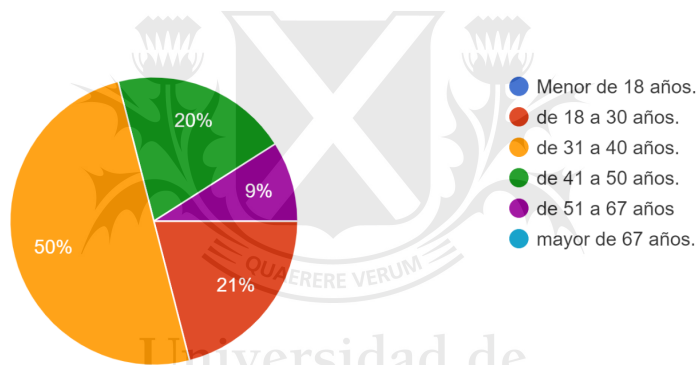
Género

100 respuestas



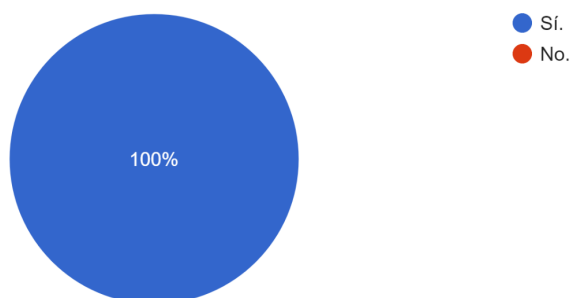
Edad

100 respuestas



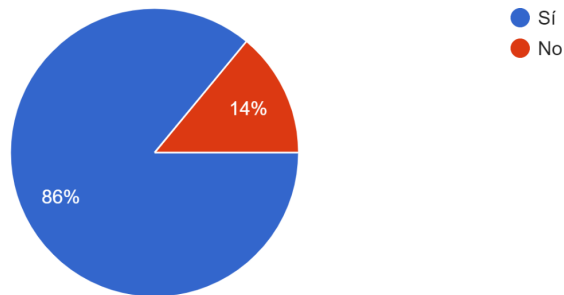
¿Ud. trabaja?

100 respuestas



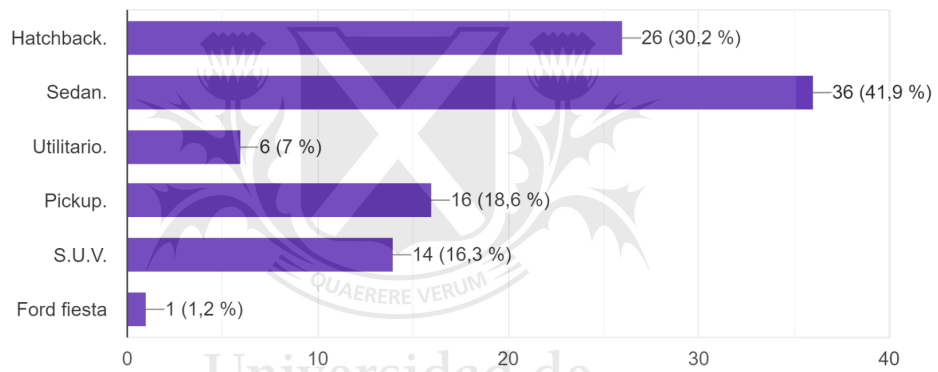
¿Ud. tiene o tuvo automóvil?

100 respuestas



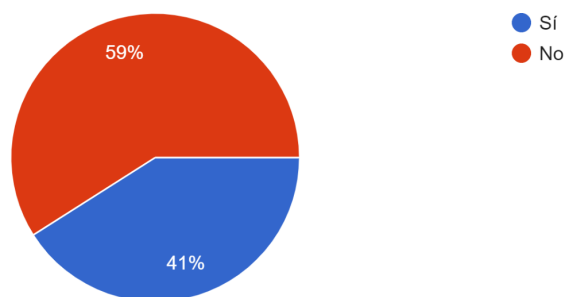
¿Qué tipo de automóvil?

86 respuestas



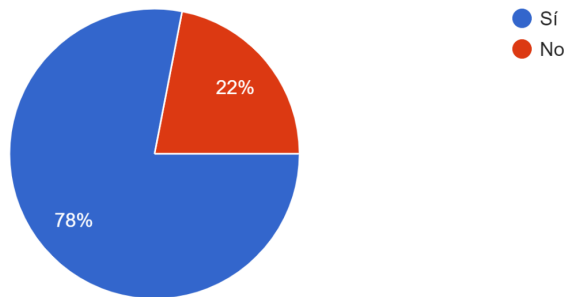
¿Ud. alguna vez compró un plan de ahorro?

100 respuestas



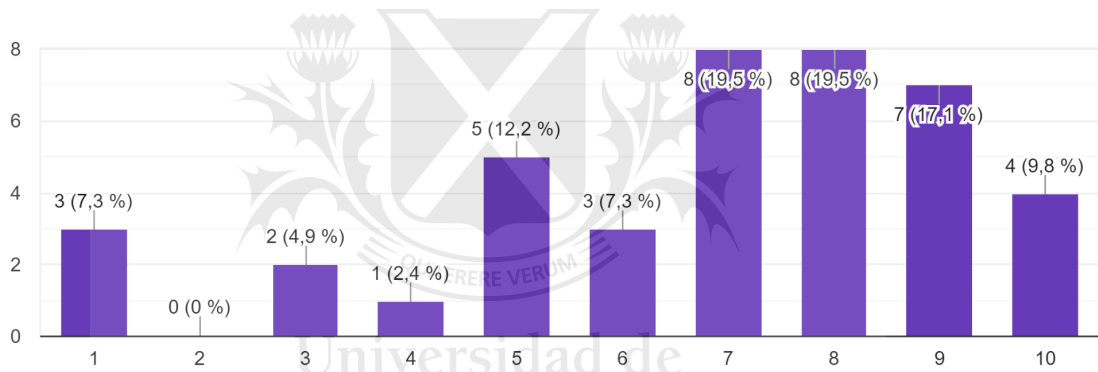
¿Se hizo propietario de un vehículo por medio de plan de ahorro?

41 respuestas



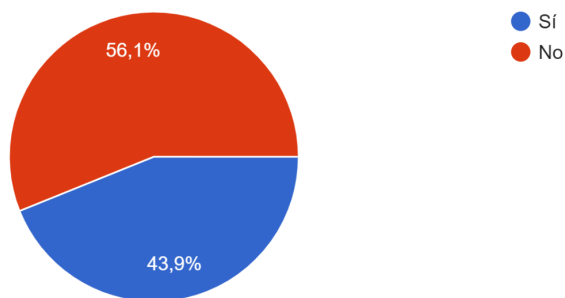
¿Qué tan satisfecho estuvo con el plan de ahorro? Siendo 1 el puntaje de menor valor y 10 el de mayor valor.

41 respuestas



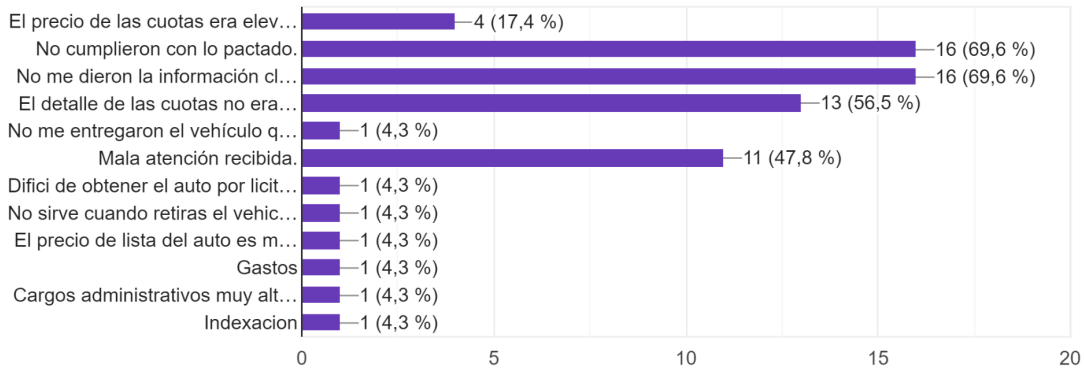
¿Recomendaría comprar un plan de ahorro?

41 respuestas



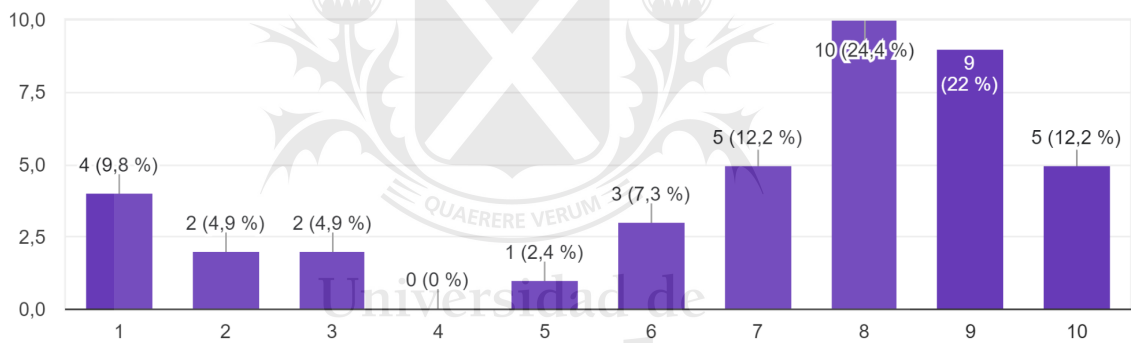
¿Cuáles son los motivos por los cuales no lo recomendaría?

23 respuestas



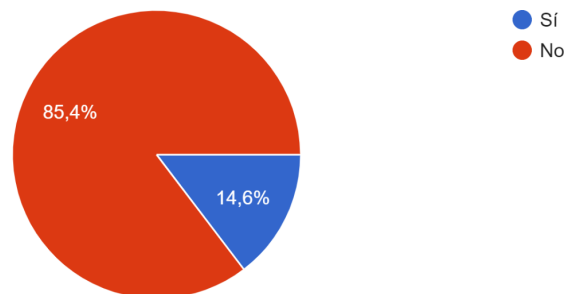
¿Qué tan buen negocio cree que hizo? Siendo 1 el puntaje de menor valor y 10 el de mayor valor.

41 respuestas



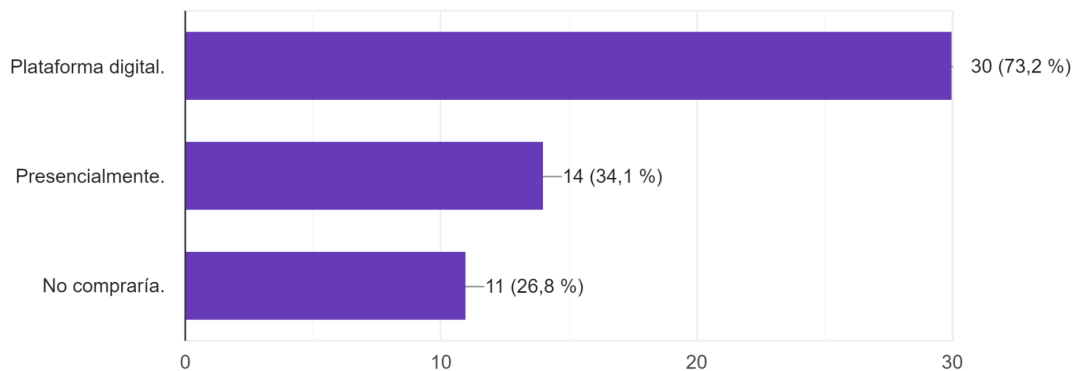
¿Sintió que contaba con toda la información acerca de su plan de ahorro?

41 respuestas



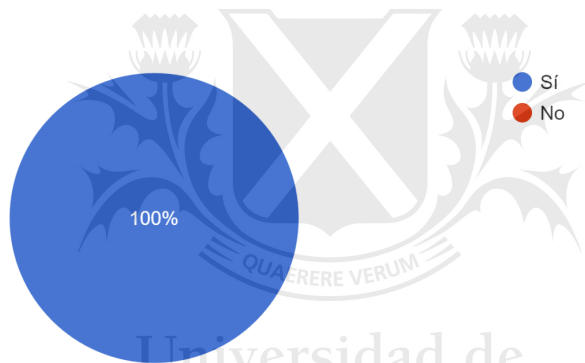
Si tuviera que comprar un nuevo plan de ahorro, ¿a través de dónde preferiría comprarlo?

41 respuestas



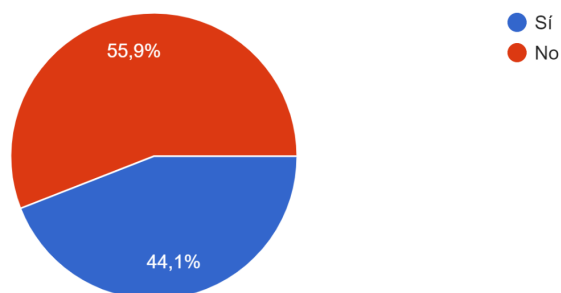
¿Le hubiese gustado poder gestionar y controlar su plan de ahorro desde una web?

41 respuestas



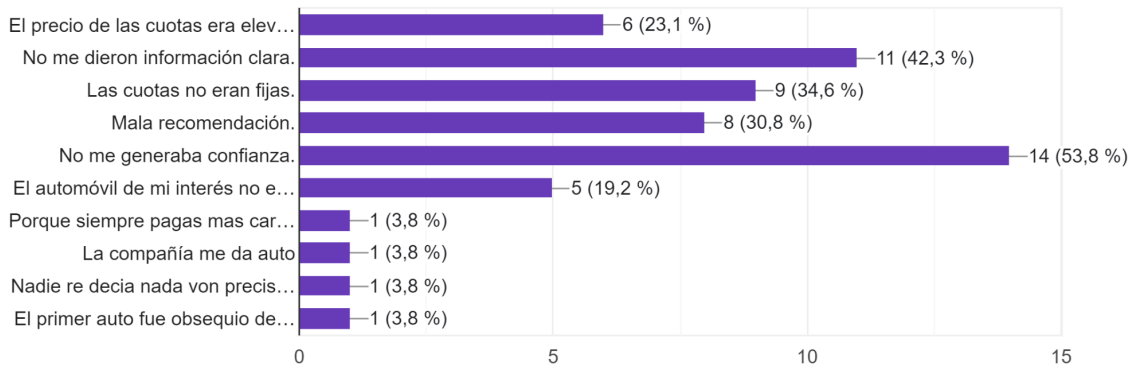
¿Consideró alguna vez comprar un plan de ahorro?

59 respuestas



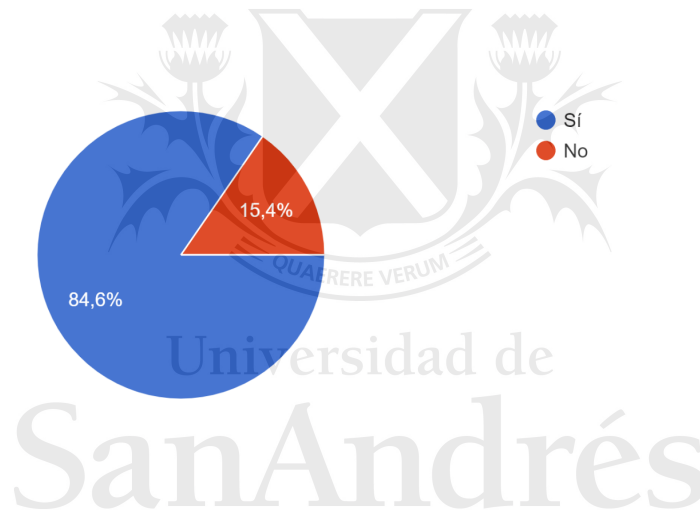
¿Por qué no compró finalmente?

26 respuestas



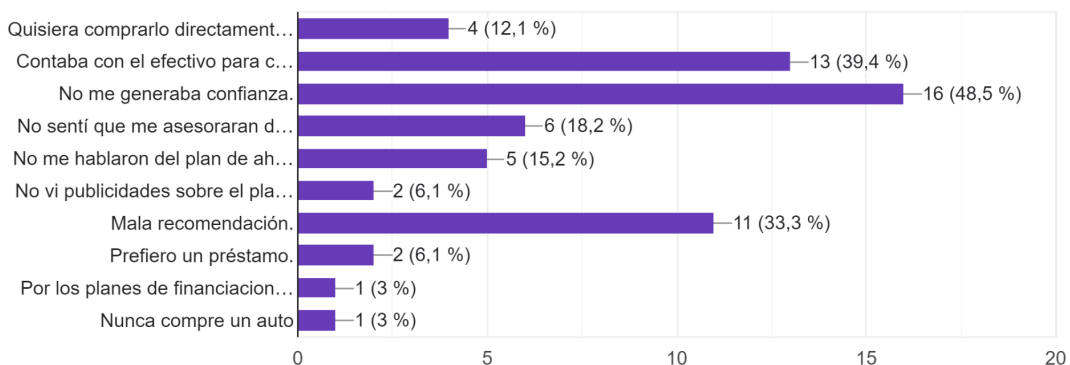
¿Lo hubiera adquirido si pudiera comprar el plan de ahorro por medio de una web oficial de la marca?

26 respuestas



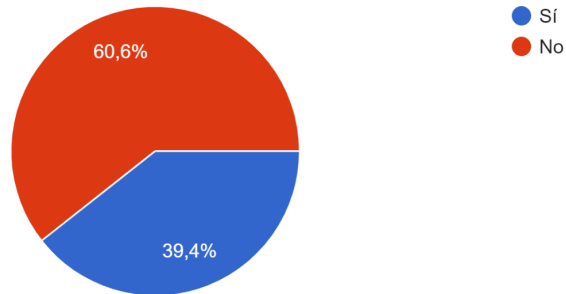
¿Por qué no lo consideró?

33 respuestas



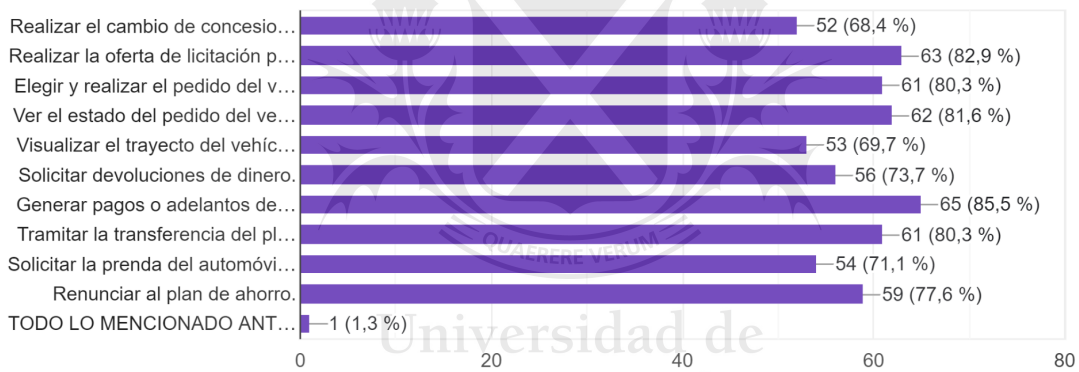
¿Lo hubiera adquirido si pudiera comprar el plan de ahorro por medio de una web oficial de la marca?

33 respuestas



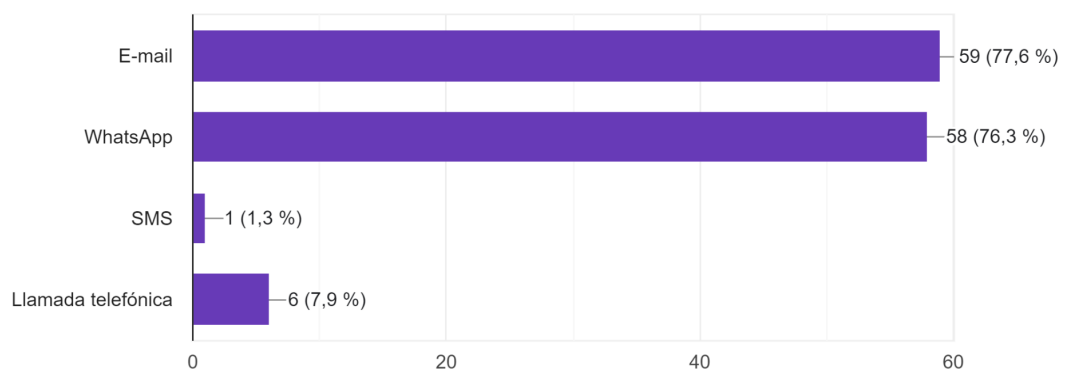
¿Qué funcionalidades le gustaría que posea la página web?

76 respuestas



¿Por qué medio le gustaría recibir notificaciones sobre el avance del plan de ahorro?

76 respuestas



ANEXO III: Investigación del mercado objetivo

Según los resultados provisorios del Censo 2022, la población argentina es de 46.044.703 y hay 17.780.210 hogares.³²

En el análisis de “Evolución de la distribución del ingreso” - EPH del INDEC, el 97,5% de los hogares están ocupados con ingresos, con lo cual aproximadamente 17.335.704 de hogares poseen ingresos (ver cuadro 5.1 página 9). El EPH (Encuesta permanente de hogares) se hace sólo en aglomerados con lo cual se está extrapolando el porcentaje a la totalidad.³³

Según el “Análisis de los datos obtenidos en la encuesta Permanente de Hogares (2020)” de eforo, el 62,3% de hogares cuenta con al menos un hijo. Por ende, se puede decir que aproximadamente 10.800.143 de hogares deben contar con, al menos un hijo. También sabe que, cuando menos, un 8% de esos hogares tienen un sólo hijo. Con lo cual, existen aproximadamente 9.936.131 de hogares con personas ocupadas con ingresos y más de 1 hijo, nuevamente se extrapola entre EPH y totalidad en todo el país.³⁴

Considerando las proyecciones y estimaciones de población del Indec, el 34% de la población tiene entre 35 y 65 años en el año 2022.³⁵

Por último, el 17% de la población pertenece al sector de la pirámide social C2 (medio/alto) según el estudio llamado “Las tres Argentinas” de Fernando Moiguer.³⁶ Como resultado, se obtiene que existen 571.074 hogares ocupados con

³² INDEC. (3 de marzo de 2023). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022. Resultados Provisionales
https://censo.gob.ar/wp-content/uploads/2023/02/cnphv2022_resultados_provisionales.pdf

³³ INDEC. (3 de marzo de 2023). Evolución de la distribución del ingreso (EPH). Informes técnicos / Vol. 7, n° 67.
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ingresos_4trim22894DCA0BF2.pdf

³⁴ éforo Fundación. (3 de marzo de 2023). CARACTERIZACIÓN DE HOGARES DE ARGENTINA. Análisis de los datos obtenidos en la Encuesta Permanente de Hogares.
https://www.eforo.org.ar/_files/ugd/b20ed2_403fe4f9da94445fa6faef268ab0b6a9.pdf

³⁵ INDEC. (3 de marzo de 2023). Estimaciones y proyecciones de población (2010-2040) Total del país.
https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/proyeccionesyestimaciones_nac_2010_2040.pdf

³⁶ BAENegocios. (3 de marzo de 2023). Radiografía de los argentinos: las clases sociales modifican sus consumos.

hombres y mujeres de 35 a 65 años de clase media/alta, con ingresos y con más de un hijo.

Cálculo del mercado objetivo

17.780.210	Hogares
97,5%	% de hogares ocupados con ingresos
17.335.705	Hogares ocupados con ingresos
62,3%	% de hogares que cuenta con al menos un hijo
10.800.144	Hogares ocupados con ingresos con al menos un hijo
8%	% de hogares con un hijo
864.012	Hogares ocupados con ingresos con sólo un hijo
9.936.133	Hogares ocupados con ingresos con más de un hijo
34%	% de población con 35 a 65 años de edad
3.359.259	Hogares ocupados con hombres y mujeres con 35 a 65 años, con ingresos y con más de un hijo
17%	% Nivel socioeconómico C2
571.074	Hogares ocupados con hombres y mujeres con 35 a 65 años de clase media/alta, con ingresos y con más de un hijo



BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, F. (1988). Sistemas de ahorro previo por grupos cerrados. Bienes, dinero, inmuebles. Editorial Astrea. Buenos Aires. Argentina. ISBN 950-508-262-2

Aguirre, Daniel. (1994). Aportes a la teoría y la práctica del ahorro previo. Ed. Club de Estudio. Buenos Aires.

Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina (ACARA). (11 de Febrero 2023). Estadísticas y mercado. <http://www.acara.org.ar/>

Asociación de fabricantes de Automotores. (11 de Febrero 2023). Estadísticas. <http://www.adefa.org.ar/es/index.php>

AutoAhorro Volkswagen. (18 de Marzo 2023). Planes comerciales. <https://www.autoahorro.com.ar/>

D'Apice, Eduardo. (Reimpresión 2022). Plan de ahorro o de cómo concretar sueños. Ed. Servicop. Argentina.

Fiat Plan. (18 de Marzo 2023). <http://www.fiatplan.com.ar/>

Guastavino, Elías. (1988). Contrato de ahorro previo. Ed. La Rocca. Buenos Aires.

Inspección general de Justicia. (28 de Enero 2023). <https://www.argentina.gob.ar/justicia/igj>

Plan Rombo. (18 de Marzo 2023). Planes vigentes. <https://www.planrombo.com.ar/>

SIOMA. (11 de Febrero 2023). Inteligencia del mercado automotor. Productos y servicios. Mercado automotor. <https://www.siomaa.com/>

Toyota Plan. (18 de Marzo 2023). Suscripción online.
<https://toyotaplan.com.ar/suscripcion-online-toyota-plan>



Universidad de
San Andrés