

# UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA



## FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

Licenciatura en Economía

*Análisis de los requisitos establecidos por las instituciones bancarias  
como condicionante para la obtención de créditos hipotecarios*

**Materia:** Seminario

**Profesora:** Lic. Cecilia Gonzáles de Cruz

**Profesor guía:** Ing. Luis Zannier

**Alumno:** Cr. Eduardo Javier Sánchez Vedelago

**Año:** 2016



## Índice de contenido

<b>Tema</b> .....	<b>5</b>
Subtema .....	5
Motivación.....	5
<b>Planteamiento del Problema</b> .....	<b>6</b>
Identificación del problema .....	6
Origen del problema .....	6
Sistematización del problema.....	7
Formulación del problema.....	7
<b>Delimitación del objeto de estudio</b> .....	<b>8</b>
Objetivo general.....	8
Objetivos particulares .....	8
<b>Marco teórico</b> .....	<b>9</b>
Capítulo I: Características de la Hipoteca .....	9
Teoría de los dos factores .....	14
Márketing de servicios .....	18
Servicio de atención al cliente.....	19
Posicionamiento.....	24
Determinación de la ventaja competitiva .....	31
Diseño de una ventaja competitiva.....	39
Capítulo II: El ambiente de las organizaciones: Macro y micro .....	44
Microambiente de la empresa .....	45
Clientes.....	48
Competencia .....	49
Macroambiente de la empresa .....	54
Capítulo III: Dimensión de la Estrategia General .....	69

Formulación de la hipótesis.....	69
Operacionalización de las variables .....	70
Metodología .....	72
Capítulo IV: Recopilación y Análisis de la Información .....	74
Trabajo de Campo .....	79
Capítulo V: Conclusiones Finales .....	110
Alcance de los objetivos .....	112
Conclusiones relacionadas con el problema planteado .....	115
Conclusión sobre la hipótesis planteada .....	118
Capítulo VI: Sugerencias .....	120
Bibliografía.....	127

## TEMA

*Los requisitos establecidos por las instituciones bancarias como condicionante para la obtención de créditos hipotecarios.*

## SUBTEMA

Análisis de los requisitos establecidos por el Banco Macro – Sucursal Salta para la obtención de créditos hipotecarios en el año 2016 en Salta Capital

## Motivación

La motivación del presente es analizar si los segmentos a estudiar están condicionados por los requisitos establecidos por la entidad bancaria donde se efectuó la investigación, o bien, si la obtención del crédito depende de:

Políticas de Estado para el otorgamiento de inmuebles, índice inflacionario, variaciones en las políticas cambiarias, programas de fomento a la inversión extranjera, etc.

Comportamiento del cliente, cultura e idiosincrasia del segmento medio – bajo, medio – típico y medio – alto, situación particular, familiar, laboral, social, educativa, económica y financiera del consumidor, etc.

Condiciones macro, microeconómicas y comportamiento del mercado; políticas crediticias de las entidades bancarias (tasas, plazos, moneda, montos máximos) situación particular del negocio inmobiliario, precio y demanda de terrenos e inmuebles nuevos y usados, etc.

Por tanto, la motivación para desarrollar este estudio, es determinar si las variables nombradas influyen en la toma de créditos hipotecarios del segmento

C1, C2 y C3 o bien si es sólo la política crediticia de la entidad bancaria escogida el principal condicionante.

C1: Cliente frecuente

C2: Cliente habitual

C3: Cliente ocasional

## I.II. Planteamiento del problema

### I.II.I Identificación

El principal problema, cuando se incursiona en la temática, es la baja contratación del producto “*Crédito Hipotecario*”<sup>1</sup> que registra la entidad bancaria estudiada.

Por ello, se desea conocer si este problema responde a una política crediticia deficiente por parte de la empresa escogida –a fin de diseñar una línea de crédito atractiva- o si son las condiciones nombradas anteriormente las que determinan las ventas insuficientes de estos préstamos en el segmento C1, C2 y C3.

### I.II.II Origen del problema

El problema de investigación surge de la necesidad de conocer porqué se contabilizan bajos números en las ventas de CH; porqué las operaciones no se materializan.

---

<sup>1</sup> En adelante, CH.-

### I.II.III Sistematización

I.II.III.I ¿Es posible conocer si la política crediticia de la empresa elegida determina las ventas de CH al segmento objeto de estudio?

I.II.III.II ¿Es factible describir el comportamiento del consumidor que integra los segmentos C1, C2 y C3 en términos financieros y económicos en situaciones de incertidumbre? ¿Cuál es el beneficio de esta descripción?

I.II.III.III ¿Se puede indagar respecto del nivel de ingreso, tendencias de consumo, necesidades, gustos y preferencias de los clientes que constituyen la muestra?

I.II.III.IV ¿Resulta útil considerar el precio de las viviendas y la situación general del negocio inmobiliario?

### I.II.IV Formulación

¿Cuáles son los factores de índole económica que condicionan la obtención de Crédito Hipotecario?

I.III Delimitación del objeto de estudio, área de conocimiento y ámbito de aplicación.

El objeto de estudio del presente es determinar si la baja toma de CH contabilizada en la entidad bancaria estudiada depende de las políticas crediticias implementadas por la empresa o de otras variables.

El área de conocimiento incluirá la eficacia organizativa (volumen de ventas, calidad de servicios, maximización de utilidades, reducción de costos, fidelización del consumidor) situación del mercado inmobiliario y comportamiento del cliente.

El ámbito de aplicación será una entidad bancaria emplazada en la ciudad de Salta -de capitales y administración privados- dedicada a la actividad financiera.

### I.III Objetivos

#### General

Determinar si la baja toma de CH contabilizada en la entidad bancaria estudiada depende de las políticas crediticias implementadas por la empresa o de otras variables (exógenas).

#### Específicos

Determinar si existen variables diferentes de los requisitos establecidos por la empresa que influyan la baja toma de CH; describirlas y analizar su impacto.

Analizar la situación del mercado inmobiliario y determinar si el índice de precio de los inmuebles resulta un condicionante de la baja toma de CH.

Describir el comportamiento financiero de los sujetos pertenecientes al segmento C1, C2 y C3 frente a los requisitos establecido por el banco Macro para acceder al crédito.

## II SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

### CAPITULO 1: Características de la Hipoteca

II.1 La hipoteca es un derecho real de realización de valor, constituido en garantía de un crédito o préstamo, sobre un bien inmueble que permanece en poder de su propietario, pudiendo el acreedor -en caso que la deuda garantizada no sea satisfecha en el plazo pactado- promover la venta forzosa del bien gravado con la hipoteca, cualquiera que sea su titular en ese momento para, con su importe, hacerse pago del crédito debido.

La hipoteca es un *contrato típico*, reglamentado en la ley; es unilateral, debido a que sólo se obliga el deudor hipotecario a transferir al acreedor hipotecario el derecho real de hipoteca, con valor de garantía. El acreedor no contrae ninguna obligación.

Es también un *derecho real de garantía*, o sea que es un derecho que se ejerce sobre la cosa y no respecto a determinada persona; y no se ejerce de forma indirecta puesto que el acreedor hipotecario puede iniciar la venta forzosa de la cosa hipotecada en caso que el deudor hipotecario no cumpla la obligación garantizada con la hipoteca. Es un derecho inmueble, es decir, se ejerce sobre bienes raíces.

El término hipoteca es una expresión compuesta, que procede de la lengua griega clásica, derivada de las palabras hypo (debajo) y teka (cajón, caja); es decir, que la hypo - teka era para los griegos algo que estaba oculto, aquello que permanecía escondido debajo del cajón, puesto que no existen signos externos de su existencia, al no conllevar la exigencia de la posesión en favor

del acreedor hipotecario para ser constituida. El bien hipotecado continúa perteneciendo al, y sigue siendo poseído por, el deudor hipotecario.

La obligación garantizada consiste en el deber de devolver el crédito concedido, más las responsabilidades accesorias derivadas de la tenencia, de acuerdo a:

- El capital, que es la suma de dinero prestada por el acreedor al deudor hipotecario.
- El plazo, que es el tiempo que tomará la devolución del capital y sus intereses.
- El tipo de interés, que indica un porcentaje anual que se debe abonar al acreedor hipotecario en concepto de ganancias del capital; la tasa puede ser fija (mantiene su valor a lo largo de todo el plazo del préstamo) o variable (se revisa el valor periódicamente con el fin de adaptarla al estado actual de la economía).

En la empresa donde se llevará a cabo el estudio, los créditos se discriminan en “créditos hipotecarios” y “créditos con garantía hipotecaria”; los primeros refieren al otorgamiento del capital para ser utilizado exclusivamente en la adquisición de vivienda.

Los segundos hacen referencia al respaldo que el solicitante debe tener – siempre bienes inmuebles- para que la toma del crédito se concrete, aunque el destino de los fondos no se requiere que quede explícito.

Para el otorgamiento de CH se incluye el análisis del capital, plazo, tipo y tasa de interés; la fórmula financiera utilizada es el sistema francés.

II.II Las siglas GSE (Grupos Socio Económicos) diferencian las clases sociales de acuerdo a las condiciones comportamentales de las personas en relación a la posesión de bienes (cantidad, calidad y naturaleza de los mismos) el nivel de ingreso y las condiciones de vida (diversión, esparcimiento). Por tanto, existen 8 divisiones, que son:

Clase Alta (ingresos mensuales superiores a \$26600)

A: Inmensarriqueza

B: Grandes empresarios

C1: Altos ejecutivos en cargos gerenciales

Clase Media (ingresos mensuales de \$13.500 a \$26600)

C2: Media – Alta

C3: Media – Típica

Clase Baja (ingresos mensuales inferiores a \$13.500)

D1: Baja - Alta

D2: Baja - Baja

E: Marginal - Indigencia

En referencia al segmento C2/C3 –conocido también como “clase media”- se suele evaluar las formas de pensar, preferir, desear, viajar, consumir, confiar y vivir; ya que se trata de la porción de la población más dinámica y fluctuante –ascendente o descendentemente en la escala social- de nuestro país tanto económica, social como culturalmente.

II.II.I Al hablar de clase social, se suele incluir el concepto de necesidad y motivación; esto porque de acuerdo al grupo de pertenencia del sujeto, se configurarán distintas tendencias afectivas, cognoscitivas y conductuales:

#### Jerarquía de Necesidades

Abraham Maslow describe que el comportamiento humano es una consecuencia que se explica a través del ciclo de motivación; de acuerdo a este ciclo, las necesidades condicionan la conducta del hombre, llevándolo a intentar resolver tales carencias.

Es decir, que hay una causa interna o externa que origina el comportamiento de la persona, que siempre está orientada al cumplimiento de objetivos. La Pirámide de Jerarquías<sup>2</sup> grafica necesidades de *Déficit*<sup>3</sup> y de *Ser*<sup>4</sup> y postula que: conforme la persona satisfaga las necesidades de déficit, desarrollará necesidades y deseos más elevados; escalando por ende, la pirámide.

No todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que esta es una conquista de tipo individual.

Sólo una necesidad no satisfecha influye en el comportamiento de la persona; la necesidad ya cubierta no genera comportamiento alguno.

---

<sup>2</sup> Ver Anexos – N°1.-

<sup>3</sup> Del inglés, *Déficit needs* o *D-needs*.-

<sup>4</sup> Del inglés, *Being needs* o *B-needs*.-

Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.

Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes; pero las básicas predominarán sobre las superiores.

Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivador relativamente corto -en contraposición- las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo<sup>5</sup>.

Necesidades Aprendidas<sup>6</sup>. Esta teoría está relacionada con el aprendizaje, ya que considera que gran parte de las necesidades del sujeto, se originan en la sociedad, principalmente en su cultura:

*Necesidad de logro (N-Ach)*

*Necesidad de afiliación (N-Affil)*

*Necesidad de poder (N-Pow)*

A la vez, se afirma que cuando una necesidad se hace intensa, motiva a la persona a adoptar el tipo de comportamiento que lleva a satisfacer tal carencia.

---

<sup>5</sup> MASLOW, Abraham "A Theory of Human Motivation" Ed. Díaz de Santos, 1991.-

<sup>6</sup> McCLELLAND, David Clarence "*Human Motivation*" II Ed. CUP Archive, 1987.-

### Teoría de los Dos Factores<sup>7</sup>

También conocida como Teoría de la Motivación e Higiene o Teoría Bifactorial, indica que los individuos reciben influencia de dos factores:

Factores de motivación<sup>8</sup>: ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

Factores de higiene<sup>9</sup>: si estos faltan o son inadecuados causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Todos los factores de higiene son importantes, aunque su grado difiere; cuando estos se deterioran a un nivel inferior del que las personas consideran aceptable, entonces se produce ansiedad e insatisfacción.

Y aunque estos factores han sido satisfechos o llevados a niveles que los sujetos consideran aceptables, no habrá insatisfacción, pero tampoco una actitud positiva destacable.

Por otro lado, la mejora de los factores de higiene resulta en la eliminación de la insatisfacción a corto plazo; o bien, se dirá que solo sirve para prevenir la insatisfacción.

---

<sup>7</sup> HERZBERG, Frederick “*One more time: how do you motivate employees?*” Ed. Harvard Business, 2008.-

<sup>8</sup> Ver Anexos – N°3 y 4.-

<sup>9</sup> Ver Anexos – N°3 y 4.-

## Teoría ERC<sup>10</sup>

Concibe que el humano vivencia tres tipos de necesidades:

*Crecimiento*: satisfecha cuando el hombre hace aportes creativos, productivos.

*Relación*: satisfecha por relaciones interpersonales significativas.

*Existencia*: satisfecha por el alimento, aire, agua, salario, condición laboral.

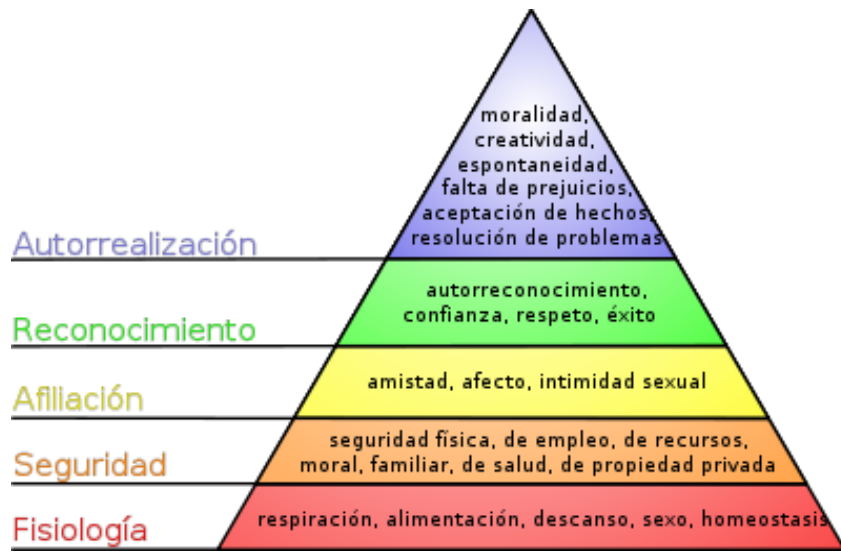
Esta teoría sugiere que, además de ocurrir el proceso de *satisfacción - progresión* que propone la Teoría de Jerarquía de Necesidades, también ocurre un proceso de *frustración - regresión*; es decir que, si una persona ve frustrado su intento de satisfacer la necesidad de crecimiento, experimentará el resurgimiento de la necesidad de relación como principal fuente de motivación, reorientando su esfuerzo hacia la satisfacción de la categoría de necesidades del orden inferior.

## ANEXOS

### Nº 1

---

<sup>10</sup> ALDERFER, Clayton “*Existence, relatedness, and growth: human needs in organizational settings*”



Fuente: MASLOW, Abraham "A Theory of Human Motivation" Ed. Díaz de Santos, 1991.-

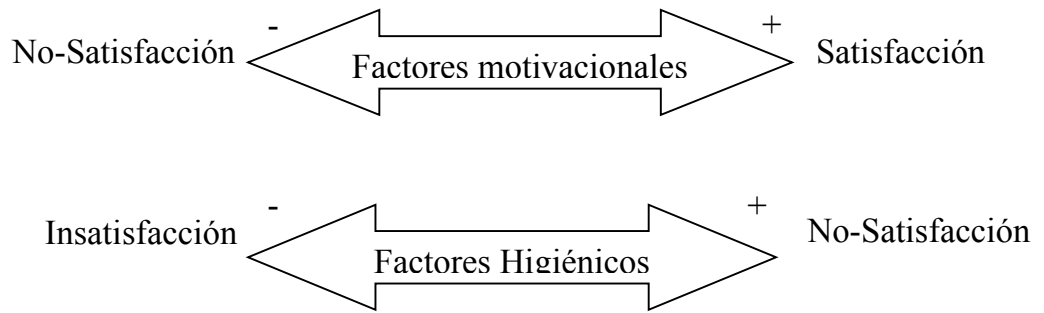
Nº 2

<u>FACTORES DE HIGIENE</u>	<u>FACTORES DE MOTIVACION</u>
Sueldo y beneficios	Logros
Política y organización de empresa	Reconocimiento
Relaciones con los compañeros de trabajo	Independencia
Ambiente físico	Responsabilidad
Supervisión	Promoción
Status	
Crecimiento, Consolidación y	
Madurez	
Seguridad laboral	

Fuente: HERZBERG, Frederick "One more time: how do you motivate employees?" Ed.

Harvard Business, 2008.-

Nº 4



Fuente: HERZBERG, Frederick “*One more time: how do you motivate employees?*” Ed. Harvard Business, 2008.-

### MARKETING DE SERVICIOS

La teoría y la práctica del marketing tradicional se han concentrado en atraer nuevos clientes más que en retener los clientes actuales. Debido a los cambios demográficos, el lento crecimiento de la economía, la creciente sofisticación de los competidores y el exceso de capacidad en muchas industrias se ha producido una escasez de clientes.

Además de diseñar estrategias para *atraer* nuevos clientes y realizar transacciones con ellos, las empresas están haciendo lo posible para *retener* sus clientes actuales y forjar *relaciones* duraderas con ellos.

El Marketing de Servicios se define como: “El proceso de crear, mantener e intensificar relaciones firmes, cargadas de valor, con sus clientes y otros interesados”.

El marketing de relación requiere que todos los departamentos que componen la organización colaboren en el proceso de creación y entrega de valor al

cliente, esto implica crear relaciones en varios niveles; económico, social, técnico y legal; para conseguir la lealtad de los clientes.

El número de empresas que están desarrollando programas de lealtad y retención de clientes va en aumento. Más allá de ofrecer valor y satisfacción, las empresas puede emplear herramientas de marketing específicas para crear lazos emocionales con los consumidores.

**Beneficios financieros:** Consiste en adicionar a su oferta alguna promoción que le represente al consumidor un beneficio financiero. Por ejemplo, en Salta, el Banco Macro reembolsa a sus clientes un porcentaje de dinero sobre las compras que realizan con tarjeta de descuento.

**Beneficios sociales:** En este caso la empresa fortalece sus lazos sociales con los clientes enterándose de sus necesidades y deseos individuales y personalizando sus productos y servicios. Este tipo de beneficio es una herramienta que debe emplearse en la prestación de servicios como por ejemplo un estudio jurídico, un gabinete cosmetológico, un colegio, entre otros.

**Beneficios estructurales:** En este caso se busca intensificar la relación con los clientes entregándoles equipos que le ayuden a manejar sus pedidos facilitando la relación. Por ejemplo, en Salta un técnico en aire acondicionado brinda su servicio a varias empresas de transporte interurbano de pasajeros, sin relación de dependencia, con la condición de estar disponible las 24 hs. Para facilitar su ubicación, el técnico entregó a cada empresa una radio con una frecuencia determinada que les permite ubicarlo siempre que lo necesiten.

El marketing de relación implica que las empresas deben concentrarse en administrar sus clientes, no solo sus productos. Al mismo tiempo no es deseable tener relación con todos los clientes. Existen clientes indeseables para todas las empresas. El objetivo es identificar a que cliente la empresa debe proporcionar mayor valor que la competencia de manera que sea rentable. En algunos casos la empresa podría querer “despedir” a clientes que son muy poco razonables o que no justifican lo que cuesta servirles.

Como conclusión podría afirmarse que “el marketing es el arte de atraer y conservar clientes rentables”.

## SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE

### SEGUIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Entre las herramientas que pueden emplearse para hacer un seguimiento del grado de satisfacción que experimenta el cliente puede señalarse las siguientes:

Encuestas de satisfacción de clientes: Las empresas que utilizan esta herramienta envían cuestionarios o efectúan llamada telefónicas a una muestra de clientes recientes para averiguar sus opiniones acerca de diferentes aspectos del desempeño de la empresa, también averiguan las opiniones que estos tienen acerca de la competencia.

Se puede medir la satisfacción de los clientes de distintas maneras, por ejemplo preguntado ¿Qué tan satisfecho está usted con este producto? ¿Está usted altamente insatisfecho, un tanto insatisfecho, ni satisfecho, ni

insatisfecho, más o menos satisfecho, altamente satisfecho? O bien se puede pedir a los encuestados que indiquen que tanto esperaban de cierto atributo y que tanto experimentaron realmente. Puede pedirse a los encuestados que señalen problemas de distinta índole que pudieran tener con la empresa y propongan soluciones. Los resultados obtenidos pueden servir para calcular índices de satisfacción de los clientes. Estas medidas cuantitativas son útiles para comparar los resultados de diferentes puntos de ventas y períodos de tiempo. A la vez que se recaba información sobre la satisfacción de los clientes, la empresa podría realizar otras preguntas útiles, como por ejemplo si tiene intención de volver a comprar o si recomendaría el producto a otras personas.

Sistema de quejas y sugerencias: Una organización centrada en lo clientes facilita los caminos para que éstos hagan sugerencias o presenten quejas. Estos sistemas no solo sirven para que la empresa soluciones rápidamente sus problemas, sino también le proporcionan nuevas ideas para mejorar la oferta de marketing que lanzan al mercado.

El principal obstáculo que presenta el uso de esta herramienta es la falta de aceptación por parte del cliente, quien considera que las sugerencias y quejas que pudiera presentar nunca serán tomadas en cuenta por la empresa. ¿Cómo hacer para revertir esto? Pidiendo al cliente que especifique nombre y dirección en su presentación y comunicándole que oportunamente un miembro de la empresa se pondrá en contacto con él. Una vez que la misma llega a manos de la persona responsable de atender las sugerencias y quejas, esta debería comunicarse con el cliente e informar el curso que se le dio a la misma.

Personal de contacto atento: Los representantes de la empresa que están en contacto directo con los clientes, constituyen una fuente de información significativa acerca del grado de satisfacción que ellos experimentan, puesto que son los primeros en enterarse que deleita y que desencanta a los clientes. Sin embargo, es necesario capacitar a los empleados para que observen y escuchen a los clientes e informen sobre los problemas y los éxitos con los clientes. Además, ellos pueden actuar de inmediato para convertir clientes insatisfechos en clientes satisfechos.

Para lograr que los empleados estén predispuestos a colaborar en la satisfacción de los clientes, debe sentirse parte de la organización, que los clientes no son solo de la empresa, sino también de ellos. Este sentido de pertenencia se logra satisfaciendo las necesidades de los empleados, es decir, creando un ambiente de trabajo en el que estos se desenvuelvan con total tranquilidad.

Compras fantasmas: Consiste en contratar personas que se hagan pasar por compradores e informen sobre sus experiencias al adquirir productos de la empresa y de los competidores.

Estos “compradores fantasmas” podrían presentar problemas específicos para saber cómo resuelve el personal de contacto situaciones difíciles. Las empresas no solo deben contratar compradores fantasmas, también deben lograr que los gerentes observen cómo actúan sus empleados.

Análisis de deserción de clientes: Las empresas deben ponerse en contacto con clientes que han dejado de comprar, o los que han desertado en favor de un competidor, para averiguar por qué sucedió esto. Un interrogatorio

cuidadoso a los clientes que desertan proporciona dos beneficios importantes. En primer lugar, es posible identificar los problemas con el bien o servicio de la empresa que está causando la deserción de los clientes. En segundo lugar se tiene la posibilidad de hacer un último esfuerzo por retener al cliente. En muchos casos, es posible recuperar clientes perdidos con solo ponerse en contacto con ellos, escuchar sus quejas y hacer un esfuerzo sincero por corregir el problema.

### LA CALIDAD TOTAL

La satisfacción de los clientes y la rentabilidad de la empresa están vinculadas estrechamente con la calidad de los bienes y servicios. Dentro del rango de precios y del segmento de mercado hacia el cual dirige sus esfuerzos de marketing una empresa, la calidad de sus productos se ha convertido en una tarea prioritaria.

La definición de calidad centrada en el cliente es: “la totalidad de características de un producto o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente”. Este concepto muestra que es el cliente, a través del grado de satisfacción que experimenta, quien determina si un producto es o no de calidad. Por ejemplo, si un determinado producto es o no de calidad, no dependerá exclusivamente de los insumos con los que se diseñó, sino de la aceptación que tenga el mismo en el mercado.

Si se aplican en el contexto de crear satisfacción para el cliente, los principios de calidad total siguen siendo un requisito para el éxito. La calidad total surge de premisas, entre las cuales puede mencionarse a:

El principal juez de la calidad es el cliente: La calidad debe basarse en las necesidades y en las percepciones de los clientes.

La calidad debe reflejarse no solo en los productos, sino en todas las actividades de la compañía: La organización debe preocuparse para que todas las actividades que realice sean de calidad. Por ejemplo, la distribución de sus productos, la atención de sus clientes, la publicidad, entre otros.

La calidad requiere un compromiso total de los empleados: Solo pueden proporcionar calidad, las empresas donde todos los empleados estén comprometidos, motivados y capacitados para proveerla.

La calidad siempre puede mejorarse: Permanentemente las empresas que buscan la calidad total deben observar a sus competidores y a las empresas de alto desempeño, aun cuando no sean del mismo sector industrial, viendo en que se destacan, para luego tratar de igualarlas o superarlas.

La calidad no cuesta más: Suele argumentarse que lograr una mayor calidad costará más y hará lenta la producción. Sin embargo, mejorar la calidad implica formas de hacer correctamente las cosas a la primera. Si las cosas se hacen bien desde un principio se reducen los costos de salvamento, reparación y rediseño, además de la pérdida de crédito ante los clientes.

Para planear estrategias de marketing competitivas eficaces, la empresa necesita averiguar todo lo que pueda acerca de sus competidores, y debe comparar constantemente sus productos, precios, canales y promoción con los competidores más cercanos. De esta manera, la empresa podrá encontrar áreas de ventajas y de desventajas competitivas actuales y potenciales.

En función de lo expuesto son dos los pasos que una empresa debe seguir para posicionarse en el mercado como una oferta válida:

Análisis de competidores: Proceso de identificar los competidores claves; evaluar sus objetivos, estrategias, puntos fuertes y débiles; y seleccionar los competidores que se atacarán o se evitarán.

Diseño de estrategias de marketing competitivas: Elaborar el plan de juego adecuado para posicionar a la empresa frente a los competidores, buscando lograr una ventaja estratégica lo más sólida posible.

#### POSICIONAMIENTO. FACTOR CLAVE EN EL SERVICIO AL CLIENTE

Consiste en ser creativo, en crear algo que no exista ya en la mente. El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; reordenar las conexiones que ya existen.

El posicionamiento comienza en un "producto". Es decir, un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos.

Las estrategias pasadas ya no funcionan en el mercado actual, hay demasiados productos, compañías y "ruidos".

La sociedad está sobre comunicada, y es por ello que se hace necesario un nuevo enfoque en publicidad y en marketing. En el mundo de la comunicación de hoy, el único medio para destacar es saber escoger, concentrándose en

pocos objetivos, practicando la segmentación; esto es "conquistando posiciones".

“Para poder entender a que se enfrenta una estrategia de mercadeo o una campaña de publicidad, hay que dar una mirada de cerca al objetivo principal de toda estrategia de mercadeo o campaña de publicidad: la mente del consumidor.”<sup>11</sup>

Nuestra mente, como mecanismo de defensa ante el volumen de comunicaciones de hoy, revisa y desecha mucha de la información que hoy en día recibe. En efecto, la mente tiende a aceptar solo la nueva información que se relaciona con sus conocimientos y experiencias previas y filtra todo lo demás. En una situación como esta, es cuando el término cobra mayor relevancia: "Posicionamiento: la guerra por un lugar en la mente del consumidor".

Otra de las razones por las cuales nuestros mensajes se pierden, se debe a la cantidad de medios que se han inventado para satisfacer nuestra necesidad de comunicación.

Veamos: TV por aire y cable; radio AM y FM; carteles en la calle y en los ómnibus; periódicos y revistas...Cada día, miles de mensaje publicitarios compiten por lograr un lugar en la mente del cliente, y es así como la mente se convierte en el campo de batalla. Otra razón de que los mensajes se sigan

---

<sup>11</sup> Santes mases Mestre Miguel y otros, Marketing. Conceptos y estrategias, 2004, Ediciones Pirámides, Madrid.

perdiendo, es la cantidad de productos que hemos inventado para atender nuestras necesidades físicas y mentales.

La única defensa que la persona tiene en una sociedad sobre comunicada y con una impresionante y diversa oferta de productos y servicios, es una mente sobre simplificada. Por lo tanto, la única manera de llegar a nuestra sociedad sobre simplificada es el mensaje sobre simplificado: En comunicación, lo menos es más. Para penetrar en la mente hay que simplificar el mensaje, dejando de lado las ambigüedades si se desea causar impresión verdadera. Pero la solución al problema no hay que buscarla dentro del producto ni dentro de la propia mente; la solución del problema está en la mente del cliente en perspectiva. Como sólo una parte mínima del mensaje logrará abrirse camino, debemos desentendernos del emisor para concentrarnos en el receptor: concentrarnos en la manera que tiene de percibir la otra persona, y no en la realidad del producto.

La única respuesta a los problemas de la sociedad sobre comunicada es la respuesta dada por el posicionamiento.

El posicionamiento se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias. La mejor manera de penetrar en la mente de otro es ser el primero en llegar.

Lo preferible es ser el primero antes que el mejor, porque todos se acuerdan sin problemas del primero, no del segundo ni el tercero, a pesar de que estos últimos hubiesen superado de alguna forma al primero. Si una empresa quiere tener éxito, debe convencerse de la importancia de ser la primera en penetrar en la mente de las personas. En este sentido, la manera de crear lealtad hacia

una marca es impactando primero (antes que la competencia, si la hubiera) y luego, procurar no dar pie para que el cliente se cambie a otra marca, en otras palabras, hacer lo que sea necesario para retenerlo: escucharlo, mimarlo.

En definitiva, para triunfar en nuestra sociedad sobre comunicada, toda empresa debe crearse una posición en la mente del cliente en perspectiva (lo óptimo es ser el primero). Esta posición debe tener en cuenta no sólo sus fortalezas y debilidades, sino también las de sus competidores.

“La manera más difícil de entrar en la mente, es hacerlo en segundo lugar; el segundo no aparece por ninguna parte. Si no hemos logrado entrar en la mente del cliente en perspectiva en primer lugar, entonces, tenemos un problema de posicionamiento. De todos modos, hay ciertas estrategias de posicionamiento para aquellos que no son número uno.”<sup>12</sup>

### Tipos de Posicionamiento

#### Posicionamiento en base a Precio/Calidad

Algunas compañías se apoyan especialmente en estas cualidades. Toyota, por ejemplo se ha posicionado como la marca de mejor relación precio/valor debido a su calidad. Mientras que el Chrysler Neon se posiciona como el vehículo con la mejor relación precio/valor por la cantidad de atributos y

---

<sup>12</sup> All Ries y Jack Trout. El Posicionamiento. 2003; Editorial MC Pearsons

accesorios que tiene (seguridad, comodidad, potencia, capacidad) y la más amplia garantía.

También existen compañías que se posicionan solo con respecto al precio, o bien como caros, Rolex por ejemplo, o bien como baratos, Swatch.

#### Posicionamiento con respecto al uso

Otra estrategia consiste en relacionar al producto con un determinado uso o aplicación. Gatorade, se ha posicionado como la bebida usada por los atletas para rehidratarse.

#### Posicionamiento orientado al Usuario

Este tipo de posicionamiento está asociado con una clase de usuarios. Algunas empresas escogen a un personaje famoso con el cual los consumidores quieren identificarse. Esta estrategia tiene que ver con las características del producto y del segmento de mercado (mercado al que va dirigido). Revlon, por ejemplo con Cindy Crawford.

Los consumidores se sentirán ligados a la marca o el producto por sentir afinidad con el personaje que lo representa.

#### Posicionamiento por el estilo de vida

Las opiniones, intereses y actitudes de los consumidores permiten desarrollar una estrategia de posicionamiento orientada hacia su estilo de vida.

Posicionamiento con relación a la competencia

Existen dos razones por las que puede ser importante posicionarse haciendo referencia a la competencia. La primera, es que resulta mucho más fácil entender algo, cuando lo relacionamos con alguna otra cosa que ya conocemos. En segundo lugar, a veces no es tan importante cuán importante los clientes piensan que el producto es, sino que piensen que es tan bueno cómo, o mejor qué, un competidor determinado.

Posicionarse específicamente con relación a un determinado competidor, puede ser una forma excelente de posicionarse con relación a un atributo o característica en particular, especialmente cuando hablamos de precio o calidad. En productos especialmente difíciles de posicionar como los licores, es importante hacer referencia a un competidor, para que el consumidor pueda tener una referencia sobre el tipo de licor y sabor que debe esperar.

Podemos resumir la estrategia diciendo que hay que buscar un hueco y luego llenarlo. Pero para encontrar el hueco hay que tener la capacidad de pensar a la inversa, de ir contra la corriente.

### ¿Posicionarse de número 2?

En casi todos los mercados, existe un buen lugar para un importante N° 2. No es conveniente entablar una lucha frontal y directa con el líder de la categoría, ya que éste tiene más fuerza y está primero en la escalera de la mente del consumidor. Se le puede rodear, saltar o pasar por debajo, pero nunca de frente, porque puede ser fatal.

### Posicionamiento a través del nombre

Al momento de posicionarse, el nombre es uno de los factores clave, hasta el punto que cuando alguien quiere pedir una cerveza, pide una Polar, o un refresco\_y pide una Pepsi. Puedo recordar que mi padre cuando pide un insecticida pide el "Raid".

Una empresa que está entrando nueva en el mercado, debe tener un nombre que le permita de inmediato ser ubicada en una "escalera", que le permita ser identificada con el producto que representa. Hace un tiempo atrás, cuando no existía tanta competencia, cualquier nombre podía funcionar pero hoy en día resulta más importante una relación más directa entre el nombre y el tipo de productos que fabrica facilitar su recordación.

Pero en otras ocasiones, el nombre puede limitar lo que la empresa hará en el futuro. Tomemos como ejemplo las aerolíneas en Estados Unidos: Existen por lo menos 4 aerolíneas importantes: United, American, TWA e Eastern. Esta última fue la primera en pintar llamativamente sus aviones, mejorar sustancialmente la comida, uniformar a las aeromozas, y a la hora de invertir en publicidad, la de mayor presupuesto. Sin embargo, sus esfuerzos por mejorar su participación del mercado, fueron poco efectivos porque una aerolínea cuyo nombre es "Oriente" (u Oriental) no puede ser percibida como una aerolínea que viaja por todos los Estados Unidos, pues tiene un nombre regional. Por supuesto, los consumidores tenderán más a viajar por una aerolínea que da la idea de viajar a nivel nacional, en lugar de una que parece más bien local.

### Reposicionamiento

Ahora bien, es posible que un producto pueda mantenerse con un posicionamiento determinado por muchos años, pero hoy en día, con tantas innovaciones tecnológicas, en mercados globales cada vez más competitivos, y con economías tan cambiantes, es posible que sea necesario modificar ese posicionamiento y realizar un reposicionamiento.

Por ejemplo, Johnson & Johnson lo hizo con uno de sus champús originalmente posicionado para niños. Cuando se dio cuenta que el mercado de niños estaba disminuyendo, y decidió reposicionar su producto como familiar, refrescando la vida del mismo.

En definitiva, reposicionamiento apunta a una sola clave: "Saber cambiar a tiempo"

### DETERMINACION DE LA VENTAJA COMPETITIVA

#### *ANÁLISIS DE COMPETIDORES*

La empresa para planear estrategias de marketing competitivas debe averiguar todo lo posible sobre la competencia. Pero ¿qué necesitan saber las empresas sobre sus competidores? El siguiente cuadro muestra los pasos principales a seguir para analizar la competencia:

Primer paso: IDENTIFICAR LOS COMPETIDORES DE LA EMPRESA.	Segundo paso: DETERMINAR LOS OBJETIVOS DE LOS COMPETIDORES.	Tercer paso: IDENTIFICAR LAS ESTRATEGIAS DE LOS COMPETIDORES
Cuarto paso: EVALUAR LAS FUERZAS Y DEBILIDADES DE LOS COMPETIDORES	Quinto paso: ESTIMAR LOS PATRONES DE REACCION DE LOS COMPETIDORES.	Sexto paso: ELEGIR A CUALES COMPETIDORES ATACAR Y A CUALES EVITAR.

*Identificar a los competidores de la empresa:*

Se supone que una empresa puede identificar a los competidores sin ningún problema. Coca- Cola sabe que su mayor competidor es Pepsi; y “El Nacional” sabe que compite con “Bigote”. En el nivel más evidente las empresas pueden definir la competencia como las empresas que ofrecen productos y servicios similares, a los mismos clientes, a precios similares. Sin embargo, las empresas se enfrentan a una gama más amplia de competidores. Las empresas deben evitar la “miopía de competidores”. Una empresa tiene más posibilidades de ser desplazada por sus competidores latentes que por sus competidores actuales. Por ejemplo, las Enciclopedias han sido desplazadas

por Microsoft Encarta. Se puede identificar a la competencia desde dos puntos de vista.

El punto de vista de la industria: Una industria es un grupo de empresas que ofrecen un producto o clase de producto que son sustituidos entre sí. Por ejemplo, la industria automotriz, la farmacéutica, la de construcción o cualquier otra.

El punto de vista del mercado: Se define a la competencia como las empresas que están tratando de satisfacer la misma necesidad de los clientes o servir al mismo grupo de clientes.

Desde el punto de vista de la industria Coca Cola puede considerarse como competidores a Pepsi, Marinaro o cualquier otra empresa dedicada a la elaboración y venta de gaseosas. Desde el punto de vista del mercado, el cliente quiere “apagar la sed”. Esta necesidad se puede satisfacer con agua mineral, con jugos y muchos otros líquidos. El punto de vista del mercado amplía la visión de los competidores proporcionándole mayor información para elaborar planes de marketing eficaces.

*Determinar los objetivos de los competidores:*

Identificados los principales competidores, las preguntas que surgen son: ¿Qué busca cada competidor en el mercado? ¿Qué motiva el comportamiento de cada competidor?

Podría suponerse que todos los competidores buscan maximizar sus utilidades, actuando en consecuencia. Quien tiene a su cargo las actividades de marketing en una empresa debe ver más allá de las metas de utilidades de

la competencia. Cada competidor cuenta con una mezcla de objetivos, cada uno de ellos con diferente grado de importancia. La empresa querrá conocer la importancia relativa que la competencia concede a la rentabilidad, el crecimiento de la participación en el mercado, el flujo de efectivo, el liderazgo tecnológico, el liderazgo en servicios y otras metas. El hecho de conocer los objetivos del competidor revela si está satisfecho con la situación presente y como reaccionaría ante acciones que podrían emprenderse en el mercado. Por ejemplo, si se sabe que el competidor pretende incrementar su participación en el mercado, puede esperarse que reaccione fuertemente a cualquier estrategia de marketing que se desee emprender; en cambio, si está conforme con su participación y tiene como objetivo principal maximizar utilidades en el corto plazo, seguramente no estará “en guardia” frente a acciones de marketing que podría realizar la empresa.

*Identificar las estrategias de los competidores:*

Cuando más se asemeje la estrategia de una empresa a la estrategia de otra, mayor será la competencia. En la mayor parte de las industrias, los competidores se pueden clasificar por grupos que persiguen diferentes estrategias. Un grupo estratégico consiste en aquellas empresas rivales que tienen enfoques similares en el mercado. Las empresas que conforman el mismo grupo estratégico tienen varias similitudes: pueden poseer líneas de productos comparables, ofrecer servicios y ayuda técnica similares, buscar atraer a los compradores con los mismos atributos del producto, hacer énfasis en los mismos canales de distribución, depender de tecnología idéntica y vender en el mismo intervalo de precio/calidad.

Al identificar los grupos estratégicos se obtiene información importante. Si una empresa está dentro de un grupo estratégico, los miembros de dicho grupo pasan a ser sus competidores principales. Por ejemplo, Renault, VW y Fiat pertenecen al mismo grupo estratégico; cada una de estas marcas ofrece una línea completa de productos dentro de un mismo rango de precios con servicios similares. BMW y Mercedes Benz pertenecen a otro grupo. La empresa debe analizar todas las dimensiones que identifican a los grupos estratégicos dentro de la industria. Debe conocer la calidad, las características y la mezcla de producto de cada competidor, sus servicios a los clientes, políticas de precios, cobertura de la distribución, estrategia de su fuerza de venta, programas de publicidad y promoción de ventas.

*Evaluar las fuerzas y debilidades de los competidores:*

¿Puede una empresa aplicar sus estrategias y alcanzar sus objetivos? Dependerá en gran medida de los recursos y capacidad de los competidores, por ello es necesario identificar las fuerzas y debilidades de cada competidor. Las empresas suelen conocer aspectos relacionados con los competidores por medio de datos secundarios, experiencias personales y palabras de terceros. Pueden adquirir más información realizando investigación de datos primarios por medio de entrevistas a clientes, proveedores y distribuidores de la competencia. Numerosas empresas se han dirigido a encontrar puntos de comparación, es decir, a comparar los productos y los procesos de la empresa con los de la competencia o con los de empresas líderes en otros sectores industriales, buscando mejorar la calidad y el rendimiento. Es conveniente que las empresas solo apliquen punto de comparación a tareas medulares que

afecten profundamente la satisfacción de los clientes y los costos de la empresa, y cuando se tenga la certeza que la empresa que se consideró para realizar la comparación realiza sustancialmente una acción mejor. Una empresa no debe limitarse a analizar su interior cuando está tratando de mejorar su actuación. Para tener una ventaja competitiva, debe comparar sus productos y procesos con los de los competidores, puesto que no solo debe satisfacerse la necesidad de los consumidores, sino que debe hacérselo mejor que la competencia.

*Estimar los patrones de reacción de los competidores:*

El conocimiento de los objetivos, estrategias y puntos fuertes y débiles de los competidores ayudan a explicar no solo como actúan, sino también como reaccionarían ante algunas medidas de la empresa. Por ejemplo, una reducción de precios, un aumento de promociones o la introducción de un producto nuevo. Por otra parte, cada competidor tiene una filosofía dada para realizar negocios, así como cierta cultura interna y postulados generales. Generalmente los competidores reaccionan de diferente manera, algunos reaccionan solo a cambios de precios, otros reaccionan siempre que los competidores realicen alguna actividad de marketing. En algunos grupos estratégicos los competidores viven en armonía, por ejemplo en Salta los que tienen puestos de ofertas similares en el denominado “Mercado de Pulgas”. Otros grupos estratégicos están en permanente lucha, por ejemplo en Salta los Supermercados.

*Elegir cuáles competidores atacar y a cuáles evitar:*

Una vez conocido el perfil de los competidores, la empresa debe decidir a quienes atacará y a quienes evitará.

Competidores fuertes o débiles: La mayor parte de las empresas prefiere dirigir su lucha hacia los competidores más débiles, puesto que esta lucha requiere menos tiempo y recursos. Pero a su vez, las ganancias también son menores. La empresa también puede luchar contra competidores fuertes, la recompensa puede ser mayor. ¿Cómo saber si existe posibilidad de triunfar en un confortamiento con la competencia? Para saber si existe la posibilidad de contar con una ventaja competitiva que diferencie la oferta de marketing de la empresa con las de los competidores, uno de los instrumentos de marketing más utilizados es el análisis de valor para el cliente, el propósito de este análisis es determinar los beneficios que tienen valor para los clientes que estén en la mira y la forma en que éstos califican el valor relativo de las diferentes ofertas existentes. Los pasos principales del análisis para el cliente serían:

- Identificar los principales atributos que merecen valor para los clientes: Los integrantes de la empresa pueden tener ideas diferentes acerca de lo que valoran los clientes. Lo mejor es preguntar a los clientes cuáles son las características y los grados de desempeño que pretenden obtener cuando eligen un producto o a un vendedor.
- Determinar la importancia de los diferentes atributos: Se pide a los clientes que clasifiquen en orden de importancia los beneficios o características esperados de un producto. Si las clasificaciones de los

clientes varían mucho, puede optarse por armar segmentos de mercado diferentes o emplear la clasificación que agrupe a la mayoría.

- Determinar la actuación de la empresa y de la competencia en cuanto a la clasificación de importancia de valores realizada por los clientes: Se pide a los clientes que califiquen la actuación de cada competidor en cuanto cada atributo. En un plano ideal la actuación de la empresa tendrá las mejores calificaciones en los atributos que valoran más. Dos noticias malas serían:

a. La actuación de la empresa merece calificaciones altas para atributos menores.

b. La actuación de la empresa merece calificaciones bajas para atributos importantes.

Estudiar la forma en que los clientes de un segmento específico califican la actuación de la empresa, comparándola con un competidor importante específico atributo por atributo: La clave para tener una ventaja competitiva es analizar en cada segmento como queda la oferta de la empresa con relación al competidor prioritario. Si la oferta de la empresa queda en mejor posición que la oferta de la competencia, puede cobrar un precio más alto y obtener mayores utilidades o cobrar el mismo precio y lograr mayor participación en el mercado. Si por el contrario la posición de la empresa es inferior a la del competidor prioritario con relación a atributos importantes, tendrá que invertir en reforzar dichos atributos, caso contrario deberá buscar otro segmento donde pueda llegar a obtener una ventaja competitiva.

Vigilar los cambios de los valores de los clientes con el tiempo: Aunque los valores son estables a corto plazo, es probable que cambien conforme aparezcan tecnologías y características de la competencia o bien los clientes vivan en diferentes climas económicos. La empresa debe revisar los valores de los clientes y la posición de la competencia de tiempo en tiempo, para que sus estrategias sean eficaces.

### DISEÑO DE UNA VENTAJA COMPETITIVA:

Una vez identificados y evaluados los competidores más importantes, la empresa debe diseñar estrategias competitivas que permitan ubicar su oferta de marketing en la mejor posición competitiva posible. ¿Qué estrategia de marketing podría usar la empresa? ¿Cuáles son las más convenientes para una empresa?

No existe una única estrategia conveniente para todas las empresas. Cada una tendrá que determinar cuál tiene más sentido para su posición en la industria. Incluso dentro de la misma empresa pueden existir distintas estrategias para sus diferentes productos o líneas de productos. Por ejemplo, Coca – Cola tiene estrategias diferentes para su producto principal, Coca – Cola y para sus otros productos, Sprite, Fanta, Hic, entre otros.

Estrategias competitivas básicas para el desarrollo

Michael Porter, uno de los estudiosos más reconocidos en el mundo de las ciencias económicas, sugirió que una empresa, para desarrollarse en su mercado de referencia, puede seguir una de cuatro estrategias posibles, tres ganadoras y una perdedora.

Las tres estrategias ganadoras son:

Liderazgo general en costos:

La empresa se esfuerza por tener costos bajos de producción y distribución para poder lanzar al mercado productos a menor precio que la competencia, buscando tener una alta participación en el mercado, así obtener utilidades por volúmenes de venta. Por ejemplo, esta estrategia siguen las gaseosas denominadas “baratas”, Marinaro, Match, entre otras.

Diferenciación:

La empresa se esfuerza por lograr que sus clientes vean a su producto diferente, en cuanto a calidad, a los de la competencia. Generalmente el precio es más caro, no obstante el consumidor está dispuesto a pagar ese plus por considerar la oferta de marketing de la empresa superior a la de los competidores. Por ejemplo, esta estrategia la utiliza Blockbuster.

Foco o Enfoque:

La empresa selecciona una parte del mercado donde los compradores tienen necesidades o preferencias específicas. El nicho se puede definir por exclusividad geográfica, por requerimientos especializados para el uso del producto o por atributos especializados. Una estrategia de enfoque basada en lograr ser líder en costos en el nicho elegido, es rentable cuando a la empresa, por su disponibilidad de recursos o por sus objetivos, le resulta más rentable satisfacer las necesidades de un grupo reducido de clientes que satisfacer las necesidades de todo el mercado. Por ejemplo, los negocios de los barrios de

Salta, se abocan a vender lo que sus clientes necesitan y en la cantidad que ellos lo solicitan, es decir, cuarto litro de aceite, medio kilo de arroz, etc. Una estrategia de enfoque basada en la diferenciación requiere que exista un grupo de clientes que exija al producto atributos únicos. Por ejemplo, El Shopping es un centro comercial que ofrece productos y servicios a un segmento de mercado determinado.

La estrategia perdedora se denomina "*mitad del camino*", son aquellas en las que se quiere combinar el liderazgo en costos y la diferenciación, algo que es muy difícil de lograr, porque si los costos de producción y de distribución son bajos, difícilmente se logre lanzar al mercado productos de alta calidad.

Se debe alinear todos los aspectos de la empresa con la estrategia elegida; desde su cultura y su estructura de organización hasta sus sistemas y procesos operativos y gerenciales.

NOCIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA: Por ventaja competitiva se entiende las características o atributos que posee un producto o una marca que le da una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden referirse al servicio de base, a los servicios añadidos al servicio de base, o a las modalidades de producción o de ventas propios del producto o de la empresa.

Esta superioridad se denomina *superioridad relativa* porque se establece con relación al competidor más peligroso, también llamado competidor prioritario. La superioridad que le permitirá a la empresa lograr diferenciarse puede originarse dentro de la empresa o en su relación con el mercado – meta, es decir, que según su origen, la ventaja competitiva será interna o externa.

Ventaja competitiva interna (VCI): Una ventaja competitiva es interna cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el área de los costos de fabricación o de administración que aporta un “valor para el productor” permitiéndole a la empresa contar con un costo unitario inferior al del competidor prioritario. Este tipo de ventaja es el resultado de una mejor productividad, esta situación le proporciona a la empresa más rentabilidad y mayor capacidad de resistencia a una disminución de precios impuesta por el mercado o por la competencia. La estrategia que se basa en una VCI se denomina Estrategia de dominación a través de los costos, que principalmente pone de relieve el saber organizativo y tecnológico de la empresa.

Ventaja competitiva externa (VCE): Una ventaja competitiva es externa cuando se apoya en una superioridad de la empresa en cualidades distintivas del producto, esto aporta un “valor para el comprador”, bien disminuyendo sus costos de uso o aumentando su rendimiento de uso. Este tipo de ventaja es el resultado de un poder de mercado, esta situación le permite a la empresa hacer aceptar por el mercado un precio de venta superior al del competidor prioritario que no está en posesión de la misma cualidad distintiva. La estrategia que se basa en una VCE se denomina Estrategia de diferenciación, pone de relieve el saber hacer del marketing de la empresa, su capacidad de detectar y satisfacer mejor que el competidor prioritario las expectativas de los clientes.

### BALANCEO DE ORIENTACIONES HACIA CLIENTES Y COMPETIDORES.

Sea una empresa líder, retadora, seguidora u ocupante de un nicho de mercado, se debe vigilar a los competidores de cerca y encontrar la estrategia de marketing competitiva que la posicione de manera eficaz. Las estrategias que las organizaciones diseñen deben ser flexibles, adaptables al medio ambiente competitivo.

Las cuatro orientaciones posibles que puede tener una empresa en sus relaciones de intercambio con su mercado de referencia son: *Orientación de producto. Orientación de cliente. Orientación de competidor. Orientación de mercado.*

*Empresa centrada en los productos:* Empresas que se concentran en sus propios productos al diseñar sus estrategias de marketing, no tienen en cuenta el accionar de los competidores ni los posibles cambios en los gustos y preferencias de los clientes.

*Empresa centrada en los competidores:* Empresas cuyas acciones se basan principalmente en las acciones y reacciones de los competidores, dedica la mayor parte de su tiempo a vigilar los movimientos y la participación en el mercado de la competencia, y a buscar estrategias para contrarrestar estos movimientos.

*Empresas centradas en los clientes:* Empresas que para diseñar sus estrategias de marketing se basan exclusivamente en las necesidades de los clientes, procurando entregar el valor que estos solicitan. No tiene en cuenta el valor que la competencia entrega en sus ofertas de marketing.

Empresas centradas en el mercado: Empresas que brindan una atención equilibrada tanto a los clientes, en lo que se refiere a sus necesidades y expectativas, y a la competencia en lo que se refiere a su oferta de marketing y a su accionar en el mercado – meta.

## CAPITULO II

### EL AMBIENTE DE LAS ORGANIZACIONES: MICRO Y MACRO

#### CONCEPTOS BASICOS

Las relaciones de intercambio entre la empresa y el mercado se realizan dentro de una sociedad plural, donde existen factores no controlables por la organización, que influyen en el comportamiento de dicho mercado,

El conocimiento de las tendencias presentes y futuras de estos factores que se encuentran en el entorno dentro del cual la empresa lleva a cabo sus actividades, son de vital importancia para que pueda alcanzar sus objetivos.

El entorno está compuesto por las fuerzas y los actores externos que afectan la capacidad de una empresa para llevar a cabo intercambios exitosos con sus mercados – meta.

Este entorno de marketing está compuesto por un microambiente y un macroambiente.

El microambiente consiste en los actores y fuerzas cercanos a la empresa que afectan de forma inmediata su capacidad de actuación en sus mercados – meta, existen solo si existe la empresa.

El macroambiente se compone de fuerzas sociales mayores que afectan tanto a la empresa como a todos los componentes del microambiente, su existencia no depende de la existencia de la empresa..

La realización de una exploración sistemática del entorno, permite a la empresa modificar y adaptar su estrategia para enfrentar con éxito las amenazas y aprovechar en el momento adecuado las oportunidades, logrando optimizar la utilización de sus recursos.

### MICROAMBIENTE DE LA EMPRESA

La gerencia de una organización, independientemente del rubro en el que se encuentre, tiene como tarea fundamental realizar ofertas atractivas a sus clientes, para ello debe crear y proporcionar mayor valor que la competencia. Su grado de éxito depende de la interrelación que desarrolle con otros actores del medio ambiente que tienen influencia inmediata sobre sus actividades.

Los componentes del microambiente son:

- La Empresa.
- Proveedores.
- Intermediarios del mercado.
- Clientes.
- Competencia.
- Públicos.

La Empresa: Al diseñar sus planes, quienes tienen a su cargo diseñar la estrategia de marketing debe trabajar en sentido horizontal, es decir, en relación directa con los otros departamentos, porque solo el trabajo en equipo permitirá alcanzar los objetivos. Finanzas aporta los fondos necesarios para que el plan ideado se convierta en una realidad. Producción se aboca a solucionar el problema de lograr diseñar los productos que satisfagan adecuadamente al cliente. Compras se preocupa por lograr la adquisición de los materiales y suministros necesarios en el momento adecuado. Así, todos los departamentos, con la realización de su tarea, ayudan a la creación y entrega de valor al mercado.

Siguiendo la filosofía del marketing, cuyo principio fundamental es que todos los integrantes de la empresa piensen en el cliente como centro de sus actividades, puede afirmarse que la única manera de proporcionar al mercado la satisfacción que este necesita, es a través de una gestión horizontal, porque el éxito o fracaso de una empresa es resultado del trabajo de todos.

Los proveedores: son individuos y empresas que proporcionan los recursos que la empresa necesita para producir bienes y servicios.

Constituyen un eslabón fundamental en el “sistema de creación y entrega de valor”. Los acontecimientos relacionados con los proveedores pueden afectar seriamente el marketing de la empresa, debe vigilarse la disponibilidad de los insumos en tiempo y forma, un incumplimiento del proveedor puede perjudicar en gran medida la satisfacción que la empresa brinda al cliente. Por ejemplo, un contingente de turistas llega una noche a hospedarse en una hostería de

Cachi, solicitan para el almuerzo del día siguiente comidas regionales, supóngase humitas y empanadas. El proveedor de los insumos no los lleva a la hostería la mañana siguiente, por lo que no se puede cubrir las expectativas de los turistas.

Para estos clientes ¿quién no cumplió? ¿les interesa a ellos que el proveedor de insumos no los entregó?

La primer respuesta que viene a la mente es que para los turistas la hostería no cumplió lo prometido, sin interesar el por qué.

Este es un claro ejemplo de cómo el grado de satisfacción brindado al cliente no depende exclusivamente de la empresa.

*Intermediarios de mercado:* Son aquellas empresas que ayudan a la organización a promover, vender y distribuir sus bienes y servicios a los compradores finales. Incluye *revendedores, empresas de distribución física, agencias de servicios de mercado e intermediarios financieros.*

Los *revendedores* son empresas que actúan como canales de distribución ayudando a ofrecer los producto y a obtener clientes. A modo de ejemplo se puede citar a los mayoristas, minoristas, agencias de viaje, entre otros.

Las *empresas de distribución física* ayudan a almacenar y a mover los bienes desde su punto de origen a su punto de destino. En algunos casos las empresas celebran contratos con compañías de transporte para que realicen este servicio por ellas, tal es el caso en Argentina de Coca – Cola, o en Salta la empresa\_Molfino, ha contratado a una empresa salteña para que se

encargue de las entregas de los productos que ellos le venden telefónicamente a sus clientes radicados en nuestra ciudad.

Las *agencias de servicios de mercado* son empresas de investigación de mercado, agencias publicitarias, medios de comunicación y consultoras que ayudan a la compañía en el diseño, orientación y promoción de sus productos.

Los *intermediarios financieros* son instituciones que facilitan las ventas de la empresa financiando sus operaciones comerciales o asumiendo riesgos relacionados con la operatividad de la empresa, por ejemplo los bancos, las compañías financieras, las compañías de seguro, las tarjetas de crédito, entre otros.

*Clientes:* El concepto de este término en el ambiente del marketing es amplio: “Es todo aquel con quien se tiene una relación frecuente y se realizan intercambios”.

La siguiente figura muestra cinco tipos de mercado de clientes sobre los cuales la empresa debe tener información para interactuar con ellos de manera eficaz.

Mercados de Consumidores	Mercados Industriales	Mercados de Revendedores	Mercados del Gobierno	Mercados Internacionales
--------------------------	-----------------------	--------------------------	-----------------------	--------------------------

Los mercados de consumidores se componen de individuos y hogares que adquieren bienes y servicios para el consumo personal.

Los mercados industriales, también llamados mercados de negocios, se componen de empresas que adquieren bienes y servicios para ser empleados en su proceso productivo.

Los mercados de revendedores son individuos o empresas que adquieren los bienes y servicios de la empresa para venderlos con una utilidad.

Los mercados de gobierno están compuesto por las distintas dependencias que adquieren bienes y servicios para cumplir con sus obligaciones.

Los mercados internacionales se componen por habitantes de otros países que pueden realizar intercambios con la empresa, se incluye consumidores, revendedores, negocios y gobierno.

*Competencia:* Toda organización, independientemente de l sector en el que se encuentre, enfrenta una amplia gama de competidores. El concepto de marketing establece que, para lograr éxito, una empresa debe satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores mejor que la competencia.

Para lograr posicionarse en le mercado como una de las mejores alternativas para los consumidores, la empresa al diseñar su estrategia no debe dejar de considerar la estrategia de la competencia, porque puede llegar a afectar la propia estrategia. Por ejemplo, en Salta existe una pizzería que en su publicidad afirma ser la primera con servicio de delivery ( reparto a domicilio). En la actualidad existen varias pizzerías que prestan este servicio, por lo que en lugar de ser una ventaja competitiva se convirtió en un requisito competitivo.

El principal problema que se presenta al analizar los competidores es identificarlos correctamente. Entre los distintos criterios empleados para hacerlo, puede mencionarse los siguientes:

Una empresa considera como competidores a otras empresas que ofrecen bienes y servicios semejantes al mismo grupo de clientes dentro de un mismo rango de precios. Por ejemplo, en Salta la única competencia de “Bigotes” sería “El Nacional”.

Una empresa considera como competidores a todas las empresas que elaboran el mismo producto o clase de producto. Por ejemplo, los competidores de “Bigotes” ya no serían solo “El Nacional”, sino también el negocio que está al lado de “El Nacional”, la estación de servicio YPF, la estación de servicio REFINOR, el AMPM frente a Blockbuster y MC Donald

Una empresa considera como competidores a todas las empresas que proporcionan el mismo servicio o servicios sustitutos. “Bigotes” competiría con los antes mencionados más los restaurantes o pizzerías de la zona, por ejemplo la pizzería ubicada en la esquina del club Gimnasia y tiro.

Una empresa considera a su competencia de un modo más amplio incluyendo a todas las empresas que compiten por un mismo dinero de los competidores. En este caso “Bigotes” no solo compite con otras casas de comidas, sino también con negocios relacionados con el esparcimiento donde se puede comer. A la lista de competidores ya mencionada podría sumársele los negocios ubicados en el “Patio de comidas” del Shopping y los negocios de la zona conocida como “La Balcarce”.

Se han establecido dos principios básicos sobre la competencia aplicables a cualquier situación competitiva:

Cuando más similares son los competidores entre sí, más fuerte es la competencia.

La única manera de sobrevivir en un mercado competitivo es contar con una ventaja competitiva sobre los demás. Si no fuera así sería eliminado.

*Públicos:* Son grupos de personas que sin ser clientes tienen un interés real o potencial en la habilidad de una organización para alcanzar sus objetivos.

Su consideración por parte de la empresa se fundamenta en que muchas veces la opinión de estos grupos ejerce una marcada influencia en el comportamiento de compra de los consumidores. Por ejemplo, las empresas, en este último tiempo, están interesadas en colaborar con eventos que persigan fines sociales, con esta actitud buscan que los salteños se formen una imagen positiva de dichas empresas.

Existen diferentes tipos de públicos con los que la empresa se relaciona.

**Público financiero:** Son aquellos que influyen en la capacidad de la empresa para obtener fondos. Los bancos, las compañías financieras y las tarjetas de crédito forman parte de este tipo de público. Lograr que estas empresas tengan una imagen positiva le facilita a la organización la obtención de crédito.

Por ejemplo, a “La Cabaña” seguramente le es más fácil conseguir crédito que otra panadería, por que su nombre se encuentra posicionado dentro de la comunidad salteña como una empresa en pleno crecimiento.

Público de los medios: Son aquellos que elaboran artículos, noticias y opiniones editoriales. Incluyen periódicos, revistas y estaciones de radio y televisión. La influencia de los medios en los consumidores es elevada, sobre todo en estos tiempos de crisis donde se han convertido, especialmente la radio y la televisión, en dos de los principales medios de esparcimiento.

Públicos de gobierno: La posición de la empresa frente a las dependencias del gobierno afecta sus posibilidades de funcionamiento. Por ejemplo, ante deudas impositivas generadas por situaciones similares frente a la AFIP, con base al concepto que posea de cada empresa este organismo, se determinan las posibilidades de cancelación .

Público de acción ciudadana: Las organizaciones de consumidores, los grupos ambientales, los grupos de minorías y otros puede cuestionar las decisiones de marketing de una empresa. Por ejemplo, el accionar de los grupos denominados “piqueteros” puede afectar negativamente cualquier estrategia de marketing. Son numerosos los comerciantes que, sobre todo en Buenos Aires, se quejan de las pérdidas que le ocasionan estos grupos.

Públicos locales: Son los grupos formados por residentes de la zona donde se encuentra la empresa y organizaciones comunitarias. Es conveniente que la empresa tenga trato directo y positivo con este público. En Rosario de Lerma, departamento de Salta, una empresa dedicada al tratamiento del cuero, “Curtiembre Arley”, se encuentra ubicada dentro de la zona urbana, por lo que los vecinos comenzaron a pedir que fuese desalojada. Para revertir su imagen, realizó dos actividades que sirvieron para revertir esta situación. Por un lado, formó todo su plantel de empleados con residentes de la zona, convirtiéndose

en una fuente de trabajo importante para los rosarinos. Por otro lado, todos los años al iniciarse el período lectivo realiza donaciones de útiles para las distintas escuelas de la zona.

Público General: Es conveniente que la empresa se preocupe por tener una imagen positiva en el seno de la sociedad, sus comentarios afectan notablemente las decisiones de compra. Por ejemplo, los políticos durante su gestión no consideran al público en general. Cuando están en campaña electoral quieren que la gente los siga, para ello es necesario formar una imagen positiva en toda la comunidad.

Público interno: Está compuesto por los familiares, amigos y todas aquellas personas que tienen contacto con el personal de la empresa. Es conveniente lograr que los empleados estén satisfechos con lo que la empresa les brinda, para que estos transmitan una imagen positiva a sus allegados, quienes a su vez lo harán extensivo a otras personas.

Conclusión: Una empresa constituye un sistema abierto, que influye y es influenciada por su entorno. Muy difícilmente una organización pueda sobrevivir y crecer si no considera la interacción con los componentes del microambiente.

## MACROAMBIENTE DE LA EMPRESA

Los elementos del microambiente son específicos de la actividad de intercambio, es decir, se presentan en toda actividad comercial. En cambio, los factores que se encuentran dentro del macroambiente no tienen una relación causa – efecto con la actividad comercial. Existen con independencia de que se produzcan intercambios. Influyen no solo en las actividades comerciales sino en toda actividad humana.

Los factores macroambientales, que afectarán a la empresa y a todos los componentes del microambiente, son:

- Entorno demográfico.
- Entorno económico.
- Entorno tecnológico.
- Entorno político.
- Entorno cultural.

Entorno demográfico: La demografía estudia la población humana en términos de tamaño, densidad, localización, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos. El entorno demográfico tiene gran importancia para la empresa porque se refiere a personas y las personas constituyen los mercados.

La población mundial ha crecido ostensiblemente los últimos años, esto tiene implicación directa sobre el mundo de los negocios. Una población creciente significa crecientes necesidades humanas que se deben satisfacer.

En los países desarrollados, en función del poder adquisitivo de las personas, representa una oportunidad de negocio.

En la Argentina de principios del siglo XXI, también existe un incremento poblacional significativo, la pregunta es ¿representa este incremento poblacional una oportunidad atractiva para la realización de negocios?

En nuestro país la explosión demográfica es un tema que preocupa a los gobernantes, por dos razones:

En la década de los 80 los argentinos dejamos de fabricar nuestros productos porque al tener una moneda fuerte, 1 peso = 1 dólar, resultaba más barato importar. En la actualidad esa igualdad ha dejado de existir, limitando los recursos propios necesarios para enfrentar el crecimiento poblacional, lo que está produciendo consecuencias sociales nefastas para nuestro país.

El mayor crecimiento poblacional existe en los estratos sociales de menores recursos. Las familias de menor poder adquisitivo son las que tienen más hijos, reforzándose el ciclo de pobreza.

La respuesta a la pregunta formulada anteriormente, considerando los puntos señalados, sería que en Argentina el crecimiento poblacional es una oportunidad de negocios para algunas actividades, no para todas.

El siguiente ejemplo tiene por finalidad facilitar esta interpretación: La población de los barrios periféricos (Castañares, Lavalle, Finca Independencia, El Autódromo, entre otros) se ha incrementado notablemente, pero su poder adquisitivo ha disminuido. El incremento poblacional puede ser atractivo para quienes comercializan bienes de consumo, porque las familias de estos barrios destinan hasta un 90% a su alimentación. A su vez, el

incremento poblacional no sería atractivo para la apertura de una casa deportiva, por más que dentro del grupo poblacional existieran numerosos fanáticos del fútbol.

Las personas que realizan marketing siguen de cerca las tendencias y los desarrollos demográficos en sus mercados. Investigan las edades cambiantes y la estructura de la familia, los cambios geográficos de la población, las características educacionales y la diversidad de la población.

La actual crisis económica en la que se encuentra inserta Argentina, representa una oportunidad de negocios para las grandes universidades del país. En el presente se dificulta el traslado de los jóvenes a los centros de estudios fuera de sus provincias, a su vez existe un creciente interés en las familias en que sus hijos realicen estudios superiores.

La oportunidad estaría en abrir sucursales en las capitales de las provincias, facilitando el contacto entre los potenciales estudiantes y la oferta educativa de la Universidad.

Un cambio demográfico que no puede dejar de ser considerado es el manejo de información que tiene la población actual, así por ejemplo, antes en televisión existían dos noticieros, uno al mediodía y otro a la noche, hoy se pueden ver las noticias durante las 24 horas.

El consumidor actual es más difícil de engañar y su poder de negociación a la hora de elegir el satisfactor de sus necesidades se ha incrementado.

Entorno Económico: Los mercados requieren poder de compra además de gente. El entorno económico está compuesto por los factores que afectan el

poder adquisitivo del consumidor y sus patrones de gasto definiendo la capacidad de compra de dicho mercado.

Los factores más importantes a considerar dentro de este entorno son:

Cambios en el ingreso: A fines de 2000, debido a la inflación, el desempleo y los desaciertos del gobierno con relación a la política económica y fiscal, se redujo notablemente el poder adquisitivo de la sociedad. Esta situación produjo cambios en la conducta de compra del consumidor, quien se volvió más cauteloso a la hora de comprar, basan su elección en el valor que perciben en las distintos productos que pueden utilizar para satisfacer sus necesidades.

Para hacer frente a esta situación, las empresas que emplean la filosofía del marketing en sus actividades, deben conocer que valor esperan recibir los consumidores de los satisfactores de sus necesidades y así determinar un precio justo.

Precio justo no es lo mismo que precio bajo, la diferencia radica en que precio justo implica ofrecerle al cliente lo que este demanda. Un ejemplo claro de precio justo se refleja en el resurgimiento de los “negocios de barrio”, cuya ventaja competitiva principal es la de venderle al cliente la cantidad que este requiere, es decir, medio kilo, cuarto litro, etc.

Se tiene que tener presente la distribución del ingreso y el ingreso promedio de los consumidores que componen el mercado --meta de la empresa para elaborar estrategias de marketing que sean exitosas. Por ejemplo, una tarjeta de crédito de Salta, lanzó un plan de pagos para recuperar deudores morosos, consistía en pagar la deuda en 12 pagos iguales sin intereses. Una persona que debía 2400 pesos, podía cancelar su deuda en 12 pagos de 200 pesos.

Al contraer la deuda con la empresa debía abonar cuotas de 120 pesos. ¿Cómo va a pagar cuotas de 200 pesos si no pudo pagar cuotas de 120 pesos? En la actualidad, no puede ignorarse el ingreso disponible de los consumidores para realizarle algún tipo de ofrecimiento.

Cambio en los patrones de gasto de los consumidores: El cambio que se produce en los niveles de ingreso, conjuntamente con el incremento en el costo de vida ejerce un impacto considerable en el mercado.

La forma en que las personas distribuyen sus ingresos cambia . Estudios sobre el tema mostraron que las familias, a medida que aumentan sus ingresos, disminuye el porcentaje que gastan en ropa, el que corresponde a vivienda permanece constante y se incrementa el porcentaje en otras categorías, tal es el caso de ahorro o artículos de lujo.

En la Argentina los alimentos, la vivienda y el transporte absorben, en la mayoría de los casos, el mayor porcentaje del ingreso. Esto no significa que solo esas actividades sean rentables, si no que debe tenerse una clara definición del patrón de gasto del segmento de mercado hacia el cual la empresa orienta sus esfuerzos de marketing. Por ejemplo, es muy difícil que negocios como una florería, un kiosco de revistas o una boutique funcionen en los barrios periféricos de Salta, no porque no exista la necesidad si no por el patrón de gasto de la población de estos barrios.

*Entorno Natural:* Incluye los recursos naturales que necesita la empresa para desarrollar su proceso de creación de valor y la consideración del efecto que puede producir, sobre los recursos naturales, las actividades de marketing.

Durante la década de los 90 se intensificó en Argentina la preservación del medio ambiente, resaltándose la importancia de la ecología. La preocupación por el ambiente natural ha dado lugar al surgimiento del “movimiento verde”. La escasez de materia prima, el costo de la energía, la contaminación y la eliminación de desechos sólidos son los cuatro aspectos principales que una empresa debe considerar al analizar el efecto de sus actividades sobre el ambiente natural.

La presión de diversos grupos que están en contra de la actividad comercial que perjudica el medio ambiente ha llevado a que cada vez más empresas están reconociendo el vínculo entre una economía y una ecología más saludables; lo que lleva a que desarrollen estrategias y prácticas “ecológicamente sostenibles” en un esfuerzo por crear ante la sociedad una imagen acorde a las exigencias de estos grupos ambientalistas.

*Entorno tecnológico:* La fuerza más poderosa que influye en los negocios es la tecnología. Se la puede definir como la aplicación de la ciencia en las distintas actividades que se incluyen en el proceso de generación y entrega de valor. El cambio tecnológico se ha incrementado a un ritmo nunca visto. Productos que hoy son comunes, hace cinco o diez años no existían, por ejemplo el cajero automático, capacitación virtual por Internet, la cámara de foto digital, entre tantos otros.

En un ambiente tan competitivo como el actual, las empresas buscan por medio de los avances tecnológicos diseñar una oferta que para los

consumidores resulte más atractiva que la competencia. Estos avances tecnológicos pueden diferenciarse en *hard* y *soft*.

La tecnología *hard* es la aplicación de los avances científicos en las maquinarias y demás bienes en los que se apoya una empresa para prestar sus servicios. Por ejemplo, “La Cabaña” desde sus inicios empleó hornos rotativos para la elaboración del pan, logrando con ello un mayor rendimiento de los insumos. Otro ejemplo, la distribución de cajeros automáticos del Banco Macro por distintos puntos de la ciudad, facilitó la aceptación, por parte de los empleados públicos, del cobro de haberes por este medio.

La tecnología *soft* es la aplicación de los avances científicos a la capacitación y entrenamiento del personal de la organización, para lograr una formación adecuada en el rol que estos deben desempeñar. Por ejemplo, que “La Cabaña” al otorgar una franquicia se encargue de capacitar al franquiciado en la correcta utilización de los insumos. O que el Banco Macro capacite a sus empleados en como atender al cliente, poniendo énfasis en que no todos saben realizar operaciones bancarias y en el hecho de que las personas de edad avanzada realizan sus trámites de una manera especial ( más pausada y requiriendo un mayor asesoramiento).

Generalmente las empresas ponen mayor énfasis en la tecnología *hard*. No obstante, el uso de tecnología *hard* se ha convertido en, más que una ventaja competitiva, en un requisito competitivo, es decir, en algo que la empresa debe contar si quiere tener capacidad para competir. Así, un banco debe contar con cajeros automáticos si quiere ofrecer al mercado una amplia gama de servicios

y una panadería debe optimizar el uso de sus insumos para responder a un cliente cada vez más exigente.

Una ventaja competitiva sostenible para una empresa la constituye la tecnología soft, esta permitirá que el personal de contacto y el personal de apoyo que componen el recurso humano de una organización resuelvan con éxito los conflictos que puedan llegar a presentarse.

Por ejemplo, supongamos que tenemos un problema jurídico y debemos elegir un abogado para que lleve el caso. Existen dos opciones; el estudio "A" y el estudio "B".

El estudio "A" basa su búsqueda de diferenciación en la tecnología hard, cuenta con sala de espera iluminada, la oficina de los abogados alfombradas, dos líneas telefónicas, entre otras cosas, Llegamos al estudio, saludamos; la secretaria nos contesta sin mirarnos, al preguntar por los abogados nos dice que esperemos para ser atendidos. Luego de esperar bastante, pasamos a la oficina del abogado, al vernos entrar mira su reloj y nos dice que le expongamos el caso, mientras hablábamos, nos interrumpe porque debía darle un mensaje a su socio. Mientras tanto la secretaria nos trae café instantáneo en unos pocillos espectaculares...

El estudio "B" es sobrio, tiene una pequeña entrada, donde se encuentra la secretaria, esposa de uno de los dos abogados. Entramos y saludamos, la secretaria automáticamente deja de hacer lo que estaba haciendo y nos dice el tiempo estimado de demora a la vez que nos pregunta si podemos esperar. Exactamente como dijo la secretaria, el abogado nos hace pasar y antes de

cerrar la puerta le dice a la secretaria que no le pase mensajes, salvo que sea una urgencia.

Si bien la tecnología hard del estudio “A” impresionaba, el uso de tecnología soft por parte del estudio “B” representa una verdadera ventaja competitiva.

La conclusión que puede extraerse de este ejemplo es que la tecnología que debe utilizarse para lograr que el cliente opte por la oferta de la empresa es aquella que este valora para satisfacer sus necesidades. Un ejemplo de tecnología hard que no tuvo éxito fue la utilizada en su estrategia de marketing por la Veloz del Norte. Durante 2003 se le adjudicó el recorrido Salta – Rosario de Lerma – Salta. Para lograr que la gente prefiera sus servicios con relación al remis, utilizaba unidades relativamente nuevas con aire acondicionado (tecnología hard) pero la frecuencia con que hacían el recorrido no se ajustaba a las necesidades de la gente (tecnología soft) por lo que a principios de 2004 la empresa dejó de prestar el servicio.

Entorno Político: Está compuesto por leyes, dependencias de gobierno y grupos de presión que influyen en las actividades de los individuos y las organizaciones de un sociedad dada estableciendo límites.

Entre las tendencias actuales que afectan el accionar del marketing se puede mencionar:

El incremento de la legislación y las regulaciones que influyen en los negocios: Conforme transcurre el tiempo, los negocios se vuelven más complejos y toda organización debe adaptar su estrategia de marketing a las cada vez más numerosas exigencias provenientes del ámbito político. Para una mejor

comprensión de cómo este entorno afecta los objetivos de la empresa se analizaran dos ejemplos, uno positivo y uno negativo.

Ejemplo negativo: En la primera quincena de Enero de 2005 numerosos boliches fueron clausurados en Mar del Plata por no cumplir las medidas de seguridad exigidas por el gobierno. Los que tienen a cargo la gestión y el marketing de estos boliches no se supieron adaptar al entorno político, porque después de la tragedia de “Cromañón”, el gobierno había anunciado que se verificarían la seguridad de todos los lugares donde se realicen eventos de diferente envergadura, esta información debería haber sido suficiente para acondicionar el lugar antes de la inspección, de esta manera se hubiesen evitado pérdidas.

Ejemplo positivo: En Villa Gesell, durante los días 21, 22 y 23 de enero de 2005 se realizó el festival de rock “ Sol, Playa y Rock”, la tragedia de “Cromañón” estaba latente, por lo que basaron su estrategia de marketing más que en la música y todo lo relacionado con el evento en sí mismo, en la seguridad, es decir que supieron adaptarse a la presión que se generaba desde el gobierno y ciertos grupos de presión y en la necesidad que querían satisfacer los consumidores de estos productos: sentirse seguros.

El crecimiento de los grupos de interés público: En los últimos tiempos se han incrementado esta clase de grupos. Existen grupos de consumidores, de protección ambiental, de trabajadores, de desocupados, entre otros, que operan a nivel provincial y nacional.

El poder de estos grupos ha crecido y no puede ser ignorado por las empresas ya que afecta su accionar. Por ejemplo, en diciembre de 2004 el Poder

Ejecutivo decretó, ante la presión de los sindicatos que agrupan a los trabajadores privados, que las empresas privadas debían incrementar el sueldo a sus empleados en 100 pesos.

Los impuestos se han convertido en la principal fuente de ingreso para los gobiernos: En la Argentina la legislación impositiva produce cierta preocupación en los distintos sectores industriales. Existen dos impuestos que no pueden ser ignorados; el Impuesto al valor agregado (IVA) y el Impuesto a las ganancias.

El pago de impuestos condiciona la reactivación económica en nuestro país.

Un empresario hotelero del norte de la provincia decía que si se disminuirían los impuestos en un 40%, el podría ampliar su hotel, brindar nuevos servicios e incorporar veinte trabajadores nuevos.

Entonces... ¿se deben pagar impuestos? ¡Por supuesto! Según mi análisis la tasa de impuesto a pagar debe ser reflejo de la situación en que se encuentra el país. Si bien el principal componente del Ingreso público son los impuestos, estoy convencido que si la alícuota sería menor habría menores evasores y por lo tanto la recaudación se incrementaría.

*Entorno Cultural:* Se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, las percepciones, preferencias y conductas básicas de la sociedad. Las personas crecen en una sociedad particular que modela sus creencias y valores básicos, afectando sus relaciones con los demás. Las características culturales que se detallan a continuación deben considerarse en el proceso de tomar decisiones de marketing:

Persistencia de los valores culturales: Existen valores fundamentales, sobre los cuales es muy difícil influenciar y deben ser respetados al diseñar una oferta de mercado. Por ejemplo, la mayoría de los argentinos tiene como aspiraciones profundas el educarse, trabajar, tener una vivienda digna y lograr que sus descendientes tengan una vida mejor. Estos valores se transmiten de padres a hijos, se refuerzan en la escuela y en las demás instituciones de bien público.

Con base a lo expuesto, puede afirmarse que existen dos tipos de valores, los *valores primarios* y los *valores secundarios*. Los valores primarios son creencias fundamentales, los valores secundarios son aquellos que se derivan de los primarios y están más abiertos al cambio. Por ejemplo, la creencia acerca de la necesidad que los hijos cuenten con estudios superiores es un valor primario, la creencia de que esos estudios se deben realizar fuera de Salta es un valor secundario. La creencia de la importancia que tiene el desayuno para una correcta nutrición de los niños y jóvenes es un valor primario; la creencia de que lo mejor es tomar un yogur es un valor secundario. Sobre los valores secundarios, a través de una estrategia de marketing adecuada, la empresa puede influenciar. Siguiendo con el ejemplo de la necesidad de que los hijos cursen estudios superiores, a través de una mayor oferta educativa, la Universidad Católica trata de que el valor secundario de “estudiar afuera” cambie.

La gente que tiene a su cargo el marketing debe tratar de identificar y, en la medida de lo posible predecir los cambios culturales para detectar las oportunidades y amenazas del medio ambiente. Por ejemplo, con la nueva ley

federal de educación hubo cambios estructurales en el nivel medio, esto presenta para las editoriales una oportunidad atractiva de negocios, puesto que los docentes demandan nuevo material para hacer frente a estas nuevas exigencias.

De acuerdo a la importancia que se concede a servirse a si mismo o a servir a los demás, puede encontrarse una sociedad “yo” donde la ambición personal y el materialismo orientan su comportamiento de compra, adquiriendo productos donde se refleja la opinión que tienen de ellos mismos. También existe una sociedad “nosotros” cuando el convivir en sociedad relacionándose con los demás es fundamental, prima el interés por los demás y por la familia. En Argentina, como en todas partes del mundo, existen segmentos de mercado que culturalmente constituyen una sociedad “yo” y otros segmentos que constituyen una sociedad “nosotros”. La identificación de la tendencia cultural es de gran importancia para lanzar productos y servicios acorde a las necesidades de cada grupo.

Por ejemplo, lugares turísticos como Bariloche o Carlos Paz, son propios de una sociedad “yo”, quienes visitan estas ciudades lo hacen pensando en divertirse, pasarla bien, olvidarse por un tiempo de los problemas cotidianos. Este perfil cultural del lugar muestra que productos como Boliches, Teatro de Revistas, Salas de Video – Juego, entre otros, son rentables.

Continuando con el turismo, lugares como Cafayate, Cachi o Angastaco, son propios de una sociedad “nosotros”, los turistas que arriban a estos lugares, si bien también buscan esparcimiento, descanso, están predispuesto a intercambiar experiencias con la gente de la zona, conocer lugares, realizar

cabalgatas, entre otros. Este perfil cultural muestra que productos como restaurantes, peñas folklóricas, hoteles con servicios adicionales como cabalgatas, spa o espectáculos familiares sería rentables.

Respuesta al entorno de marketing

Las empresas responden de diferente manera al ambiente que las rodea.

Puede afirmarse que existen dos estilos claramente diferenciados:

1. Respuesta reactiva: Este tipo de respuesta es propia de las empresas que consideran al medio ambiente como un elemento incontrolable al cual se deben adaptar. Aceptan lo que va a suceder de manera pasiva, una vez que algún acontecimiento que representa una oportunidad o una amenaza, tratan de elaborar una estrategia que les permita resolver positivamente la situación. Por ejemplo, NORTE en Salta repentinamente cerró sus puertas en la mayoría de sus puntos de venta, la causa que esgrimieron para justificar su actitud fue la falta de rentabilidad. ¿Esta situación es algo que se produce de un día para el otro? ¡ NO !

El error de esta empresa fue no elaborar estrategias adecuadas cuando la marcha de los negocios mostraba que iban a dejar de ser rentable, como por ejemplo venderlos cuando aún era posible. Es decir, tuvo una respuesta reactiva.

2. Respuesta proactiva: Es empleada por las empresas que inician acciones tendientes a anticiparse a lo que va a suceder, en lugar de observar y responder luego. Por ejemplo, el Banco MACRO, fue el primer banco en Salta en devolver a sus ahorristas los fondos “congelados”. Cuando el Gobierno Nacional estableció que se debía devolver un porcentaje de los fondos

congelados, el banco MACRO decidió devolver todo, anticipándose a lo que era inminente, la devolución de todos los fondos congelados. Con esta medida proactiva el banco trataba de mostrar ante sus clientes una imagen sólida.

### CONCLUSIÓN

Ninguna empresa constituye una “isla en un océano”, está inserta en un medio ambiente compuesto por fuerzas que influyen en el logro de sus objetivos, por lo tanto las tendencias de dichas fuerzas no puede ser ignorada.

Aún cuando la relación directa se produce con las fuerzas que componen el microambiente, el macroambiente es el que depara mayores “sorpresas”. Una organización que aspira a sobrevivir y crecer en un medio ambiente como el actual, caracterizado por ser *dinámico* (sometido a permanentes cambios) y *turbulento* (no puede predecirse con exactitud el sentido de los cambios) debe estar permanentemente analizando e interpretando lo que sucede alrededor suyo.

¿Cuál es la fuerza del microambiente más importante? ¿Cuál es la fuerza del macroambiente más importante? No hay una sola respuesta a estas preguntas, todo depende de las características de la situación que se presente. No obstante puede afirmarse que dentro del microambiente no puede ignorarse que sucede con los clientes y la competencia. En cuanto al macroambiente, las tendencias de las variables demográficas y económicas deben estar siempre presentes.

Un sector que refleja la importancia de ser proactivo es el de las estaciones de servicio, aquellas que no incorporaron a su oferta GNC cerraron sus puertas o están a punto de hacerlo

El centro de Salta muestra numerosos ejemplos de empresas que no supieron adaptarse a su entorno, es común escuchar la siguiente frase: “Mira...cerró...y eso que estaba hace 20 años”.

### TERCERA PARTE

#### DIMENSIÓN DE LA ESTRATEGIA GENERAL

##### Aspectos metodológicos de la investigación

##### Formulación de la hipótesis

*Principal:* la baja toma de CH observada en los segmentos C1, C2 y C3 de la entidad bancaria estudiada está condicionada por los requisitos exigidos por el Banco Macro S.A.

*De trabajo:* a mayor flexibilidad en los requisitos para acceder al CH, mayor es la toma de CH en la entidad bancaria estudiada.

*Nula:* Requisitos más flexibles no producen incremento en la toma de CH de los segmentos C1, C2 y C3.

## I.I. Operacionalización de variables

### Conceptual

CH tomados en los segmentos C1, C2 y C3: se investiga el número de créditos destinados a la compra de inmuebles que se vendieron a los segmentos conocidos como "*clientes importantes*".

Requisitos para acceder al crédito: se evalúa que grado de influencia tienen los requisitos implementados por la entidad bancaria en la toma de CH del segmento C1, C2 y C3.

### De clasificación

Según criterio metodológico: Requisitos para acceder al CH (variable independiente) toma de CH en el segmento C1, C2 y C3 (variable dependiente)

Según criterio de medición: Requisitos para acceder al crédito (variable cualitativa) toma de CH en el segmento C1, C2 y C3 (variable cuantitativa)

Según criterio teórico – explicativo: Requisitos para acceder al crédito (variable estímulo) toma de CH en el segmento C1, C2 y C3 (variable respuesta)

Empírica

VARIABLES	DIMENSION	INDICES	INSTRUMENTOS
Grado de flexibilidad de los requisitos implementados para la toma de CH	Aspecto comercial, financiero, econométrico, estratégico, etc. Evaluación del Mercado inmobiliario y política de gobierno.	Requisitos para la obtención de CH en la entidad estudiada, cartera de clientes y cantidad de créditos tomados. IPV y política de otorgamiento de viviendas.	Observación Documental (política crediticia otorgada por la empresa estudiada) Análisis de Contenido (bibliográfico)
Segmento C1, C2 y C3	Análisis del perfil del cliente, gustos, necesidades y preferencia de consumo	Haberes percibidos, capacidad crediticia, endeudamiento en el sistema financiero, estilo de vida, estabilidad laboral.	Cuestionario (llevado a cabo en la empresa estudiada, a sujetos del segmento C1, C2 y C3)

### III. METODOLOGIA

III.I *Tipo de Estudio*: no experimental (estudio sin manipulación de variables)

III.II *Población*: sucursal de la entidad financiera emplazada en la Ciudad de Salta.

III.III *Muestra*: x sujetos (cálculo en base a un intervalo de confianza del 95%)

*Segmentación de Muestra*: grupos socioeconómicos, de acuerdo a ingresos percibidos.

#### III.IV *Fuentes*

III.IV.I *Primarias*: en el proceso de encuesta, se utilizará un cuestionario llevado a cabo a sujetos pertenecientes al segmento C1, C2 y C3 vinculados a la empresa estudiada. Para conocer a que escala pertenecen las personas indagadas –dentro de las consideradas por los GSE- se empleará una pregunta filtro.

III.IV.II *Secundarias*: literatura específica, páginas web, tesis, datos de la empresa.

#### III.V *Técnicas e Instrumentos*

III.V.I *Técnicas*: cuestionario auto administrado, estructurado, anónimo, cerrado.

III.V.II *Instrumentos*: formulario de cuestionario.

#### III.VIII *Plan de tabulación de datos*

III.VI.I *Ordenamiento de encuestas previa segmentación de la muestra*. Diseño de tablas, gráficos de dispersión, tortas, histogramas; tratamiento cuantitativo de los datos. Algunos de los estadígrafos a utilizar serán cálculo de T de

Student, Regresión Lineal, Cálculo de Medidas de Tendencia Central (mediana, media, moda) etc.

*III.VI.II Tratamiento cualitativo de la información; análisis inferencial y de las características de los sujetos que integran los segmentos estudiados.*

### *III.VII Métodos*

*III.VII.I Estudio de caso; sobre los beneficios obtenidos en otras empresas respecto de la implementación de políticas crediticias flexibles.*

*III.VII.II Evaluación de contenido bibliográfico; de la empresa objeto de estudio (niveles de venta de CH, política crediticia, nivel de ingreso de los clientes, etc.)*

*III.VII.III Método estadístico; descriptivo e inferencial para el análisis de datos brutos recogidos de primera fuente.*

### *III.VIII Otros aspectos de la investigación*

*Tipo de muestreo:* probabilístico, aleatorio simple.

*Unidad de observación:* CH tomados por los sujetos que integran el segmento C1, C2 y C3

*Finalidad:* aplicada; los datos aportados por los sujetos indagados deben ser parámetros para una posterior propuesta comercial destinada a la entidad financiera.

*Modalidad:* estudio de caso; se analizará la situación en una de las sucursales de la entidad financiera escogida.

*Marco o contexto:* investigación de campo (en el lugar real, variables observadas en el ámbito natural en el que se desarrollan, combinan, correlacionan, etc.)

*Alcance temporal:* sincrónica; se analizarán los datos obtenidos a partir de indagar la muestra –segmentos C1, C2 y C3- en el mismo momento en que se evalúan las políticas crediticias implementadas por la entidad financiera elegida.

*Profundidad:* correlacional – explicativa; se evalúa la presunta relación entre las políticas crediticias implementadas por la entidad financiera estudiada y la toma de CH cuantificada en los segmentos C1, C2 y C3 vinculados a una de las sucursales de la compañía. Se explica si existe relación de variables bajo estudio.

*Amplitud:* microsociológica; solo se estudiará al segmento C1, C2 y C3 vinculado a una de las sucursales de la entidad financiera, pudiendo -las políticas crediticias- tener implicancias en el resto de los segmentos excluidos.

*Carácter:* cuantitativa.

*Concepción de fenómeno:* ideográfica; ya que el estudio de caso pretende conocer el particular impacto de la política crediticia en la toma de CH del segmento C1, C2 y C3 de una de las sucursales de la entidad financiera; pudiendo describirse aspectos generales relativos a la contratación de este producto.

*Tiempo de ocurrencia de los hechos:* retrospectiva.

*Orientación:* comprobar - refutar; si la política crediticia implementada por la entidad financiera estudiada impacta (+/-) en la toma de CH en los segmentos C1, C2 y C3.

*Control de variables:* cohorte, ya que se plantea la ventaja de conocer si las políticas crediticias (variable independiente) condicionan -impacto positivo /

negativo; mucho / poco- en la toma de CH (variable dependiente) de los segmentos C1, C2 y C3 vinculados a la entidad financiera estudiada.

*Alcance de resultados:* analítico - descriptivo; ya que se pretende analizar el impacto de las políticas crediticias implementadas por la entidad financiera estudiada y describir si estas condicionan la toma de CH en los segmentos C1, C2 y C3 vinculados a una de las sucursales de la empresa.

#### CUARTA PARTE: RECOPIACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION

La recopilación y análisis de la información la realicé en forma personal durante 12 días.

El cuestionario fue empleado para recolectar información relacionada con cómo perciben los servicios los clientes actuales y potenciales, esta información es esencial porque todo negocio para ser exitoso debe partir de lo que el cliente percibe con respecto a los productos que adquiere.

La información a recolectar se basa en la aplicación práctica del marco teórico. Según mi percepción de los conocimientos teóricos en los que se basa esta investigación los aspectos esenciales sobre los que debo obtener datos son:

- a. Tipo de beneficios de los clientes.
- b. Grado de satisfacción del cliente.
- c. Análisis de la competencia.

Contar con información sobre estos elementos permitirá identificar las ventajas competitivas internas o externas en las que podría apoyarse para

elaborar una estrategia competitiva que, orientada al cliente y a la competencia permita lograr un lanzar un CH atractivo para el mercado.

La presente investigación se llevó a cabo en una prestigiosa entidad bancaria emplazada en todo el país.

La empresa estudiada inició sus actividades como institución financiera no bancaria en 1985 y en 1988 fue autorizada por el Banco Central de la República Argentina para funcionar como banco comercial. Desde allí y hasta 1995, desarrolló sus actividades como banco mayorista, siendo pionero en la emisión de bonos corporativos. Actuando principalmente en las áreas de money market, trading de títulos públicos y privados y servicios financieros para empresas medianas y grandes.

Con la crisis del “Tequila”, cambió sustancialmente su estrategia de negocios, focalizándose en la operatoria de banca minorista en aquellas áreas del mercado de bajo nivel de bancarización y alto potencial de crecimiento. En esta dirección, desde enero de 1996 adquirió paquetes accionarios de bancos provinciales privatizados.

Dado el éxito en estas inversiones profundizó la nueva estrategia de “banca minorista regional”, a través de la compra de activos y pasivos de otros bancos de la región norte y centro del país.

En diciembre de 2004, manteniendo su objetivo de constante crecimiento y expansión, logro posicionarse como el tercer banco privado en términos de Patrimonio Neto, el cuarto en Depósitos y el quinto en Préstamos al Sector Privado. Así se conformó la mayor red privada de sucursales en el país fuertemente extendida en el interior.

Desde mayo de 2006, cuenta con más de 7.900 empleados, una estructura de 440 sucursales y es actualmente el Banco Privado con mayor red de sucursales a lo largo del país.

A fines de marzo de 2006, cambió su denominación y realizó su desembarco en la Bolsa de Nueva York (NYSE), donde logró debutar con sus acciones en alza, siendo la primera empresa argentina en cotizar en el exterior desde el año 1997.

La organización estudiada es la única que puede presentar 43 trimestres consecutivos de ganancia, sus utilidades crecieron un 31%, ascendiendo a \$411,9 millones en el tercer trimestre de 2012 en relación con igual periodo del año 2011, mientras que los Préstamos al Sector Privado crecieron más del 24% en igual periodo.

La compañía hace énfasis en los siguientes valores: el trabajo en equipo, el dinamismo, la sinergia, la fidelidad, la versatilidad, brindar un excelente servicio a los clientes y aportar desde cada una de las personas que son parte de esta gran familia, lo mejor para poder así continuar creciendo como institución, manteniendo el compromiso de trabajo por un país mejor.

### Misión

Ser un Banco Líder que a través de actividades éticas, sensitivas y rentables provea a sus empleados de un ambiente de trabajo en el que puedan desarrollarse, brindando un servicio inmejorable para sus clientes y un sentido de responsabilidad compartida junto a la comunidad; respetando los intereses de los accionistas minoritarios.

### Filosofía

Crecimiento: apuestan al país y creen que el crecimiento rentable es vital para la organización.

Innovación: detectan tempranamente las oportunidades que ofrecen los mercados e inmediatamente responden con productos y servicios.

Actitud de servicio: están convencidos que el conocimiento de los clientes, el trato personalizado y la velocidad de respuesta, son y serán, las características distintivas del corporativo.

Organización: se proponen trabajar con una estructura organizativa flexible y eficiente, soportando los procesos con la tecnología adecuada; respondiendo ágilmente a las presiones y cambios del entorno, sin perder el equilibrio. El foco del control deberá estar en la prevención, sin coartar el dinamismo de la organización.

Ambiente de trabajo: promueven un ambiente de trabajo donde se estimule la responsabilidad, la ejecutividad, el compromiso, los resultados, la lealtad, la honestidad, la buena comunicación y el trabajo en equipo.

### Responsabilidad Social

Operan a través de una Fundación que busca ser una organización que acompañe el crecimiento social, cultural y económico de las comunidades donde se desempeña el Banco, promoviendo proyectos sustentables que fomenten la cultura del trabajo y despierten un espíritu de responsabilidad solidaria compartida.

La forma de participación adoptada, consiste en generar sistemas de alianzas con otras organizaciones, logrando así la sinergia necesaria que les permita concretar los objetivos compartidos.

Procuran generar acciones de valor económico, social y ambiental y afianzar un vínculo de largo plazo con cada grupo de interés: empleados, clientes, proveedores, los medios de comunicación, sector público, el medioambiente, las comunidades locales y la sociedad en general.

Actúan de forma transversal al negocio en la construcción de reputación corporativa a partir de una gestión basada en la ética y la transparencia; están enfocados en los sectores vulnerables y en la creación de oportunidades en cada región del país, a partir de la oferta de productos y servicios financieros de calidad y la gestión responsable de los impactos y riesgos del negocio para beneficio de las generaciones presentes y futuras.

### EL TRABAJO DE CAMPO

Para la recolección de la información necesaria se realizaron dos actividades, por un lado se llevó a cabo una encuesta a clientes potenciales de créditos hipotecarios a través de un cuestionario y por otro lado se realizó una entrevistas a uno de los directivos del Banco Macro con un amplio conocimiento sobre los créditos hipotecarios quien pidió que no revelara sus datos y su cargo, por ello al hacer referencia a entrevista no se menciona nombre y cargo.

## 1. Cuestionario

Al elaborar los cuestionarios, tanto para los clientes actuales y potenciales como para los empresarios del ramo se tuvieron en cuenta aspectos básicos como los siguientes:

**Temas a tratar:** Es necesario definir con claridad los temas que van a ser tratados en el cuestionario, para así evitar omitir preguntas que deben hacerse y evitar realizar preguntas que no son necesarias.

**Orden del cuestionario:** Las preguntas a desarrollar deben respetar un orden, no pueden estar de manera aleatoria. Si es posible, la primer pregunta deberá crear interés, las preguntas difíciles o personales deben realizarse al último para que los encuestados no adopten una actitud defensiva.

**Lenguaje que se va a utilizar:** La redacción de las preguntas debe efectuarse con términos que los encuestados estén familiarizados, esto garantizará una mayor predisposición por parte de los mismos y una mayor significatividad de los resultados que se obtengan con la investigación.

**Tiempo de duración:** Es necesario estimar el tiempo promedio de duración de cada encuesta, para así programar con la mayor exactitud posible el tiempo que demandará la recolección de la información que requiere la investigación.

**Diseño del cuestionario:** Se debe tener en cuenta fundamentalmente dos aspectos, por un lado la realización de una estructura que resulte atractiva para el entrevistado y por otro que el espacio entre pregunta y pregunta sea suficiente para contestar la respuesta.

Las preguntas deben ser lo más concretas y breves posibles: Si las preguntas son muchas se producirá el aburrimiento del encuestado. Si las preguntas son

largas, requerirá del encuestado un mayor esfuerzo para retenerlas, lo que generalmente produce mala predisposición del encuestado. Las preguntas de un cuestionario deben ser concretas y pocas para lograr fluidez en las respuestas.

## CUESTIONARIO

ENCABEZADO: Estoy realizando un trabajo investigativo sobre aspectos relacionados con la percepción que el cliente tiene sobre las características del Crédito Hipotecario que se ofrece actualmente, necesitaría que conteste las siguientes preguntas:

1)- Por favor, indique con una X en que rango se encuentran los ingresos que percibe mensualmente:

N1 = más de \$50.000,00

N2 = entre \$.20000, 00 y \$50.000,00

N3 = entre \$13.600,00 y \$20000,00

N4 = menos de \$13.600,00

2)- ¿Es Usted propietario de vivienda?

SI

NO

Si dice sí la encuesta concluye

3)- ¿Está buscando adquirir una vivienda propia?

SI

NO

Si dice no la encuesta concluye

4)- ¿Consultó en el Banco Macro sobre cómo obtener un Crédito Hipotecario?

SI

NO

5)-

a) Si contestó no.

Porqué.....  
.....  
.....  
.....

b) Sí contestó si:¿ Qué opinión tiene de los requisitos que se le exigen?.....

.....  
.....  
.....

6)- ¿Existen otros condicionantes que inciden en su determinación de acceder al CH? Si contesta afirmativamente, cuáles?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

7)- Para las siguientes variables señale que valores considera adecuados:

- Tasa fija y en pesos.....
- Interés conveniente.....
- Plazos acordes.....
- Cuotas accesibles.....
- Requisitos flexibles.....

#### CUARTA PARTE: RECOPIACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION

La recopilación y análisis de la información la realicé en forma personal durante 12 días.

El cuestionario fue empleado para recolectar información relacionada con cómo perciben los servicios los clientes actuales y potenciales, esta información es esencial porque todo negocio para ser exitoso debe partir de lo que el cliente percibe con respecto a los productos que adquiere.

La información a recolectar se basa en la aplicación práctica del marco teórico.

Según mi percepción de los conocimientos teóricos en los que se basa esta investigación los aspectos esenciales sobre los que debo obtener datos son:

- a. Tipo de beneficios de los clientes.
- b. Grado de satisfacción del cliente.
- c. Análisis de la competencia.

Contar con información sobre estos elementos permitirá identificar las ventajas competitivas internas o externas en las que podría apoyarse para

elaborar una estrategia competitiva que, orientada al cliente y a la competencia permita lograr un lanzar al mercado un CH atractivo para el mercado

La presente investigación se llevó a cabo en una prestigiosa entidad bancaria emplazada en todo el país.

La empresa estudiada inició sus actividades como institución financiera no bancaria en 1985 y en 1988 fue autorizada por el Banco Central de la República Argentina para funcionar como banco comercial. Desde allí y hasta 1995, desarrolló sus actividades como banco mayorista, siendo pionero en la emisión de bonos corporativos.

Actuando principalmente en las áreas de money market, trading de títulos públicos y privados y servicios financieros para empresas medianas y grandes. Con la crisis del “Tequila”, cambió sustancialmente su estrategia de negocios, focalizándose en la operatoria de banca minorista en aquellas áreas del mercado de bajo nivel de bancarización y alto potencial de crecimiento. En esta dirección, desde enero de 1996 adquirió paquetes accionarios de bancos provinciales privatizados.

Dado el éxito en estas inversiones profundizó la nueva estrategia de “banca minorista regional”, a través de la compra de activos y pasivos de otros bancos de la región norte y centro del país.

En diciembre de 2004, manteniendo su objetivo de constante crecimiento y expansión, logro posicionarse como el tercer banco privado en términos de Patrimonio Neto, el cuarto en Depósitos y el quinto en Préstamos al Sector Privado. Así se conformó la mayor red privada de sucursales en el país fuertemente extendida en el interior.

Desde mayo de 2010, cuenta con más de 7.900 empleados, una estructura de 440 sucursales y es actualmente el Banco Privado con mayor red de sucursales a lo largo del país.

A fines de marzo de 2006, cambió su denominación y realizó su desembarco en la Bolsa de Nueva York (NYSE), donde logró debutar con sus acciones en alza, siendo la primera empresa argentina en cotizar en el exterior desde el año 1997.

La organización estudiada es la única que puede presentar 43 trimestres consecutivos de ganancia, sus utilidades crecieron un 31%, ascendiendo a \$511,9 millones en el tercer trimestre de 2015 en relación con igual periodo del año 2011, mientras que los Préstamos al Sector Privado crecieron más del 24% en igual periodo.

La compañía hace énfasis en los siguientes valores: el trabajo en equipo, el dinamismo, la sinergia, la fidelidad, la versatilidad, brindar un excelente servicio a los clientes y aportar desde cada una de las personas que son parte de esta gran familia, lo mejor para poder así continuar creciendo como institución, manteniendo el compromiso de trabajo por un país mejor.

### Misión

Ser un Banco Líder que a través de actividades éticas, sensitivas y rentables provea a sus empleados de un ambiente de trabajo en el que puedan desarrollarse, brindando un servicio inmejorable para sus clientes y un sentido de responsabilidad compartida junto a la comunidad; respetando los intereses de los accionistas minoritarios.

### Filosofía

Crecimiento: apuestan al país y creen que el crecimiento rentable es vital para la organización.

Innovación: detectan tempranamente las oportunidades que ofrecen los mercados e inmediatamente responden con productos y servicios.

Actitud de servicio: están convencidos que el conocimiento de los clientes, el trato personalizado y la velocidad de respuesta, son y serán, las características distintivas del corporativo.

Organización: se proponen trabajar con una estructura organizativa flexible y eficiente, soportando los procesos con la tecnología adecuada; respondiendo ágilmente a las presiones y cambios del entorno, sin perder el equilibrio. El foco del control deberá estar en la prevención, sin coartar el dinamismo de la organización.

Ambiente de trabajo: promueven un ambiente de trabajo donde se estimule la responsabilidad, la ejecutividad, el compromiso, los resultados, la lealtad, la honestidad, la buena comunicación y el trabajo en equipo.

### Responsabilidad Social

Operan a través de una Fundación que busca ser una organización que acompañe el crecimiento social, cultural y económico de las comunidades donde se desempeña el Banco, promoviendo proyectos sustentables que fomenten la cultura del trabajo y despierten un espíritu de responsabilidad solidaria compartida.

La forma de participación adoptada, consiste en generar sistemas de alianzas con otras organizaciones, logrando así la sinergia necesaria que les permita concretar los objetivos compartidos.

Procuran generar acciones de valor económico, social y ambiental y afianzar un vínculo de largo plazo con cada grupo de interés: empleados, clientes, proveedores, los medios de comunicación, sector público, el medioambiente, las comunidades locales y la sociedad en general.

Actúan de forma transversal al negocio en la construcción de reputación corporativa a partir de una gestión basada en la ética y la transparencia; están enfocados en los sectores vulnerables y en la creación de oportunidades en cada región del país, a partir de la oferta de productos y servicios financieros de calidad y la gestión responsable de los impactos y riesgos del negocio para beneficio de las generaciones presentes y futuras.

## EL TRABAJO DE CAMPO

### 1. Cuestionario a los clientes potenciales

Al elaborar los cuestionarios, tanto para los clientes actuales y potenciales como para los empresarios del ramo se tuvieron en cuenta aspectos básicos como los siguientes:

Temas a tratar: Es necesario definir con claridad los temas que van a ser tratados en el cuestionario, para así evitar omitir preguntas que deben hacerse y evitar realizar preguntas que no son necesarias.

Orden del cuestionario: Las preguntas a desarrollar deben respetar un orden, no pueden estar de manera aleatoria. Si es posible, la primer pregunta deberá

crear interés, las preguntas difíciles o personales deben realizarse al último para que los encuestados no adopten una actitud defensiva.

Lenguaje que se va a utilizar: La redacción de las preguntas debe efectuarse con términos que los encuestados estén familiarizados, esto garantizará una mayor predisposición por parte de los mismos y una mayor significatividad de los resultados que se obtengan con la investigación.

Tiempo de duración: Es necesario estimar el tiempo promedio de duración de cada encuesta, para así programar con la mayor exactitud posible el tiempo que demandará la recolección de la información que requiere la investigación.

Diseño del cuestionario: Se debe tener en cuenta fundamentalmente dos aspectos, por un lado la realización de una estructura que resulte atractiva para el entrevistado y por otro que el espacio entre pregunta y pregunta sea suficiente para contestar la respuesta.

Las preguntas deben ser lo más concretas y breves posibles: Si las preguntas son muchas se producirá el aburrimiento del encuestado. Si las preguntas son largas, requerirá del encuestado un mayor esfuerzo para retenerlas, lo que generalmente produce mala predisposición del encuestado. Las preguntas de un cuestionario deben ser concretas y pocas para lograr fluidez en las respuestas.

## CUESTIONARIO

ENCABEZADO: Estoy realizando un trabajo investigativo sobre aspectos relacionados con la percepción que el cliente tiene sobre las características

del Crédito Hipotecario que se ofrece actualmente, necesitaría que conteste las siguientes preguntas:

1)- Por favor, indique con una X en que rango se encuentran los ingresos que percibe mensualmente:

N1 = más de \$50.000,00

N2 = entre \$.20000, 00 y \$50.000,00

N3 = entre \$13.600,00 y \$20000,00

N4 = menos de \$13.600,00

2)- ¿Es Usted propietario de vivienda?

SI

NO

Si dice sí la encuesta concluye

3)- ¿Está buscando adquirir una vivienda propia?

SI

NO

Si dice no la encuesta concluye

4)- ¿Consultó en el Banco Macro sobre cómo obtener un Crédito Hipotecario?

SI

NO

5)-

a) Si contestó no.

Porqué.....  
.....  
.....  
.....

b) Sí contestó si:¿ Qué opinión tiene de los requisitos que se le exigen?.....

.....  
.....  
.....

6)- ¿Existen otros condicionantes que inciden en su determinación de acceder al CH? Si contesta afirmativamente, cuáles?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

7)- Para las siguientes variables señale que valores considera adecuados:

- Tasa fija y en pesos.....
- Interés conveniente.....
- Plazos acordes.....
- Cuotas accesibles.....

- Requisitos flexibles.....

### Análisis de datos

Los datos se recolectaron mediante cuestionario estructurado, cerrado, auto administrado durante Enero y Febrero 2013. Se empleó muestreo irrestricto aleatorio simple.

La población encuestada incluyo a 100 sujetos con un intervalo de confianza de 80% en el cálculo muestral. La segmentación -por conveniencia- efectuada, fue pensada desde dos perspectivas:

De acuerdo a los GSE, se consideró el análisis únicamente de los estratos C1 (Altos ejecutivos en cargos gerenciales) C2 (Clase Media Alta) y C3 (Clase Media Típica).

De acuerdo al ingreso registrado por cada sujeto, y a fin de graficar los datos analizados, se efectuó la siguiente segmentación:

N1 = más de \$50.000,00

N2 = entre \$20000,00 y \$50.000,00

N3 = entre \$13.600,00 y \$20000,00

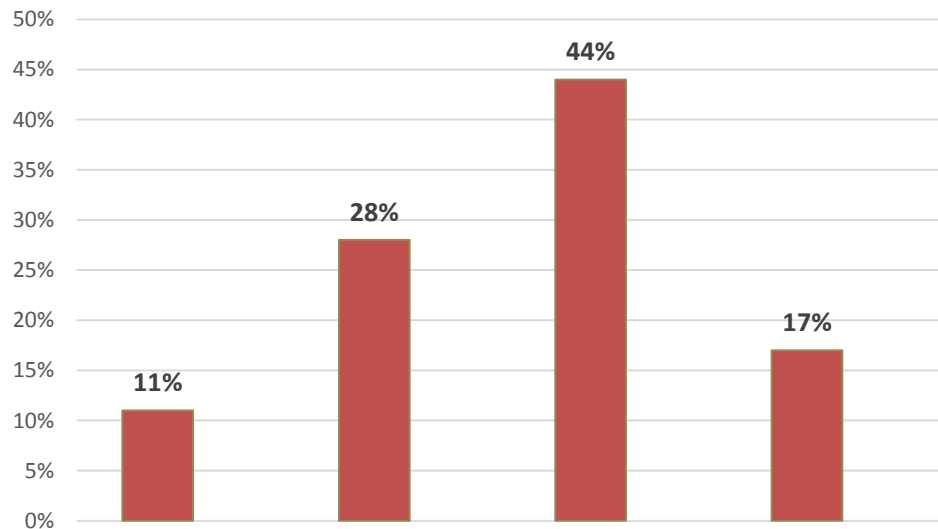
N4 = menos de \$13.600,00

Se empleó pregunta filtro al inicio del cuestionario y para tabular los datos se utilizaron tablas pivote. No se efectuó Observación directa –participante / no participante- sino únicamente Observación documental a través de Análisis de Contenido.

Teniendo en cuenta que el Tipo de investigación es Aplicada, se efectuó entrevista en profundidad a 2 empresas del medio dedicadas al negocio inmobiliario para obtener información respecto de tendencias de consumos y datos de interés para el posterior diseño de la propuesta.

Dentro de los estadígrafos a utilizar, se consideraron útiles los cálculos de moda, mediana, media, regresión lineal, varianza, entre otros.

1)- Por favor, indique con una X en que rango se encuentran los ingresos que percibe mensualmente:



Fuente: elaboración propia.-

De acuerdo al histograma, la minoría de los sujetos encuestados percibe ingresos que superan \$50.000,00.

El 44% de los individuos –a quienes consideramos integran el segmento C3- consultados registra un salario mensual de entre \$20000,00 y \$50000,00. Si bien este número no representa a la mayoría<sup>13</sup>; la opción escogida se ha constituido como la Moda en esta investigación.

El segmento C2 –quienes obtienen haberes que van desde los \$13.600,00 a los \$20.000,00 por mes– de acuerdo a la clasificación de GSE, constituyen el 28% de la muestra.

Por último, el 17%, representa a las personas con menores ingresos; quienes obtienen sueldos inferiores a los \$13.600,00 y que de acuerdo a la categorización de los Grupos Socio Económicos, constituyen el estrato de “clase baja”.

El ítem NS/NC fue elegido por 40 personas, estas encuestas se eliminaron de la muestra ya que no constituyen información útil para la investigación dado que al no conocer el ingreso promedio del sujeto no es posible incluirlo en alguno de los segmentos del análisis imposibilitando realizar una propuesta para estos.

Inferimos que estos datos no fueron aportados por los encuestados por las siguientes causas:

---

<sup>13</sup> En términos estadísticos, la mayoría está integrada por el 51% de los datos del conjunto numérico.-

Contratación laboral irregular (trabajo en negro) que supone cierta inestabilidad en el trabajo, amenaza en la permanencia en el puesto, etc.

Actividad informal, como la de los vendedores ambulantes; la cual no garantiza el mismo ingreso cada mes.

Sujetos no bancarizados. Por ejemplo, vendedores ambulantes o quienes comercializan indumentaria, joyas, perfumes, etc. desde sus domicilios.

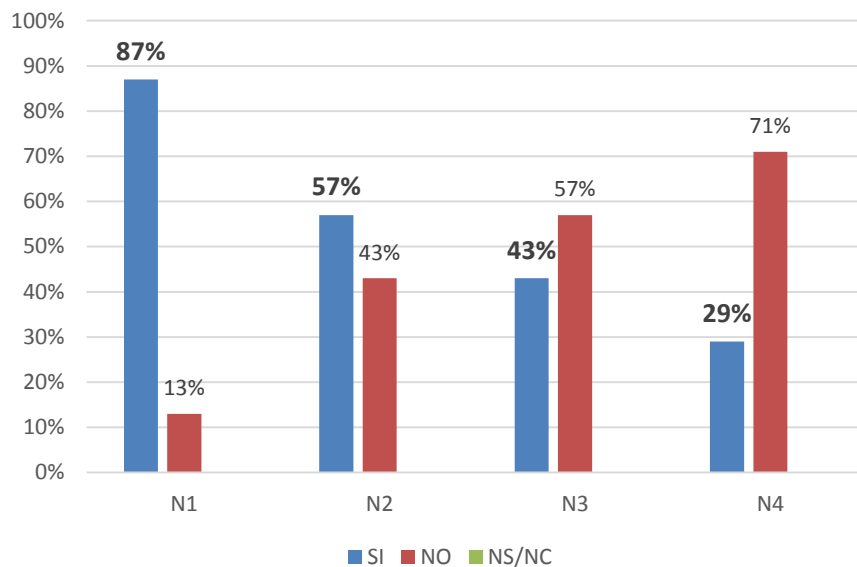
Trabajo a destajo. Por ejemplo, quienes elaboran comidas en sus domicilios. Aquí la remuneración está basada en la cantidad de unidades que se comercialicen durante una jornada determinada.

Evasores, como quienes venden o compran moneda extranjera en la vía pública, son propietarios de comercios sin habilitación municipal, no han efectuado re categorización pertinente de acuerdo a ingresos por ventas, etc.

Información falsa por temor al fin último que se dará a las respuestas brindadas.

Ocultación de datos por miedo a investigaciones tributarias, incremento de las tasas de interés fijadas para algunos productos bancarios -tales como préstamos- indagaciones de otra índole, etc.

## 2)- ¿Es Usted propietario de vivienda?



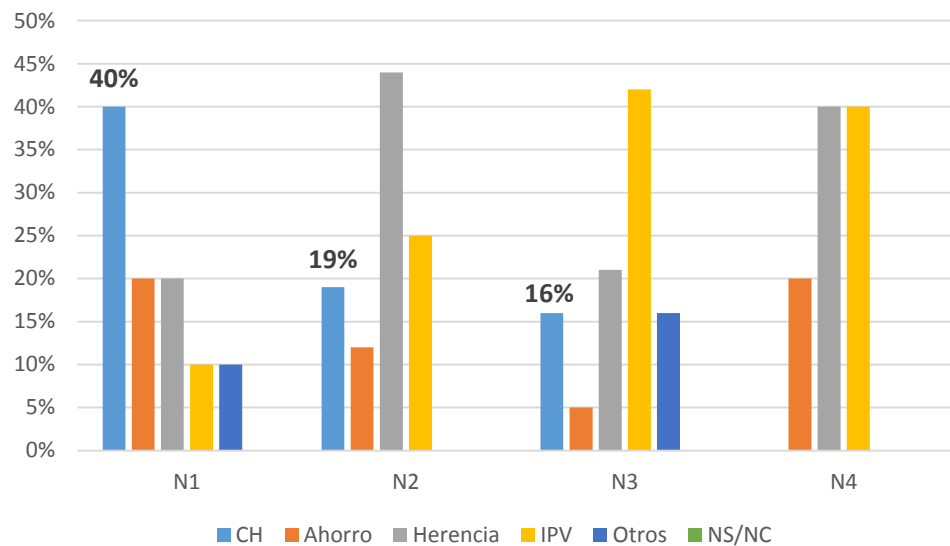
Fuente: elaboración propia.-

De acuerdo al gráfico de barras, mientras que la mayoría de los sujetos de los segmentos N1 y N2 que participaron en la encuesta son propietarios de vivienda; la mayoría de quienes pertenecen a los segmentos N3 y N4, no tienen casa propia.

Como se aprecia, existe correlación fuerte positiva entre el ingreso salarial de la población y la obtención de vivienda.

De la totalidad de la población encuestada, el 49% indica ser propietario, mientras que un 51% aun no. No existen datos para el ítem no sabe / no contesta.

### 3)- ¿Cómo obtuvo su vivienda?



Fuente: elaboración propia.-

En la gráfica se observa que:

Segmento N1: el 40% de los sujetos que son propietarios, obtuvieron su vivienda a través de un crédito hipotecario. 20% de la muestra obtuvo su casa en base al ahorro y 20% por herencia. Un 10% obtuvo el inmueble por intermedio del IPV y el 10% restante, a través de otros medios.

Segmento N2: el 44% de los integrantes de este grupo obtuvieron el inmueble del que son propietarios a través de herencia; un 25% lo hicieron por medio del IPV, 19% a la obtención de un crédito hipotecario y 12% mediante ahorro.

Segmento N3: un 42% de las personas que participaron del estudio obtuvieron la vivienda a través del IPV. El 21% mediante herencia, un 16% solicitando un crédito hipotecario o a través de otros medios y solo el 5%, ahorrando.

Segmento N4: el 40% de los encuestados, obtuvo la vivienda de la que es propietario a través del IPV. El 40% por herencia y el 20% restante en base al ahorro. No se contabilizan créditos hipotecarios para este segmento.

El ítem “*otros*” que es escogido por el 7% de la totalidad de la muestra, se puede corresponder con el porcentaje de la población que adquiere una vivienda adjudicada previamente por el IPV a un sujeto que no desea o no puede conservar el inmueble, continuar pagándolo, etc.

De este modo, quien fue beneficiario del IPV, vende la carpeta adjudicada por la entidad mencionada a quien quizás concreta la compra mediante la solicitud de un préstamo personal en alguna entidad financiera.

Se observa que el segmento N3 y N4, a diferencia de los otros, no escogen la opción “*ahorro*” o lo hacen en un porcentaje sensiblemente inferior a los demás:

El segmento N3 –que si se quiere, corresponde a la categoría C3, clase media típica– evidencia menor capacidad de ahorro que el N1 y N2; por ejemplo, por el elevado endeudamiento debido a la obtención de objetos de consumo que quizás no puede afrontar pero para el sujeto son considerados bienes necesarios, tanto real como simbólicamente<sup>14</sup>.

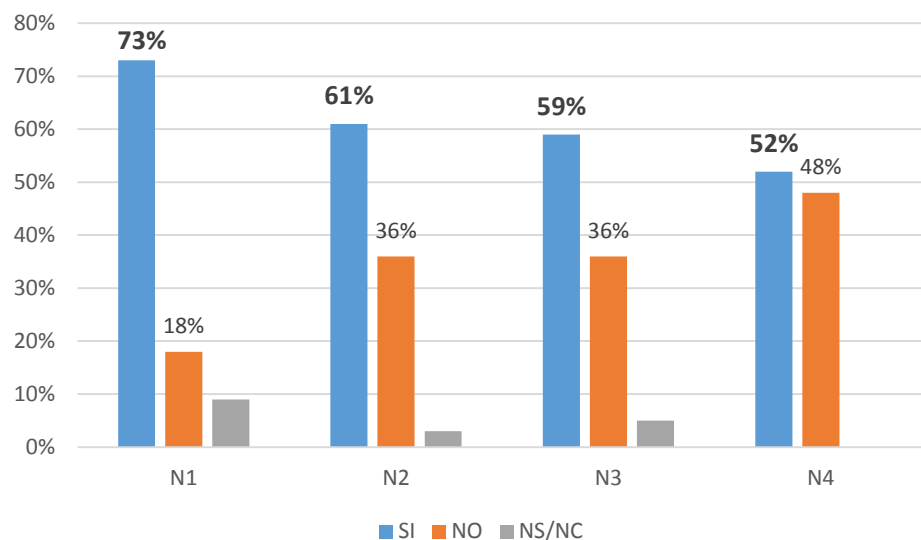
---

<sup>14</sup> De acuerdo a la teoría de Jerarquía de Necesidades, un sujeto debe comer para subsistir; el alimento, entonces, constituye una necesidad real. Decidir dónde comer, se asociaría una necesidad simbólica.-

El segmento N4 –considerado parte de la clase E1 por el GSE– quizás no ahorra por no poseer intención de generar reservas, porque el costo de vida va en detrimento de la capacidad de conservar el dinero, por haber crecido en el marco de una cultura hedonista, etc.

El comportamiento de estos segmentos podría ser analizado desde la Teoría Prospectiva<sup>15</sup>; donde los sujetos valoran el beneficio del ahorro en base a las probabilidades y resultados potenciales, escogiendo la alternativa que tenga la mayor utilidad.

4)- ¿Alguna vez consulto en el Banco sobre cómo obtener un Crédito Hipotecario?



Fuente: elaboración propia.-

<sup>15</sup> [www.princeton.edu/~kahneman/docs/Publications/prospect\\_theory.pdf](http://www.princeton.edu/~kahneman/docs/Publications/prospect_theory.pdf)

Como se aprecia en el gráfico, el 73% del segmento N1 consultó sobre la posibilidad de obtención de un CH. Un 18% no lo hizo y el 9% restante no sabe o no desea responder.

En el segmento N2, se observa que un 61% hizo la consulta a la entidad bancaria, a diferencia del 36% que responde negativamente. Un 3% escoge la opción “no sabe / no contesta”.

El 59% del segmento N3 consultó en el Banco sobre cómo obtener un Crédito Hipotecario. No consultó un 36% de este grupo. El 5% restante, no contesta.

En el último segmento, se contabiliza un 52% que consulto al Banco y 48% que no lo hizo. No existen datos para el ítem “No sabe / No contesta”.

En términos generales, un 61% -la mayoría- de la totalidad de sujetos encuestados, consultó al Banco respecto de cómo obtener un CH. No obstante, el 35% no lo hizo y un 4% no sabe, no responde.

Se observa una correlación directa positiva en referencia a las variables salario – cantidad de consultas a la entidad bancaria sobre la obtención de CH. Esto es plausible de observar si se cotejan los resultados obtenidos en los segmentos N1 y N4.

Mientras mayor es el nivel del ingreso de los sujetos, mayor es el porcentaje de consulta al banco y a la inversa; mientras menor es el capital del que dispone mensualmente un individuo, menor es el número de consultas registradas respecto de este producto.

Respecto del análisis anterior, es posible enunciar las siguientes consideraciones respecto de porqué el 48% del segmento N4 no consulta a la entidad bancaria:

La persona no puede ahorrar dinero mes a mes por el alto costo de vida, por lo que entiende que es imposible obtener el 30% necesario para que la entidad bancaria otorgue la diferencia del 70%, es decir, otorgue el CH requerido.

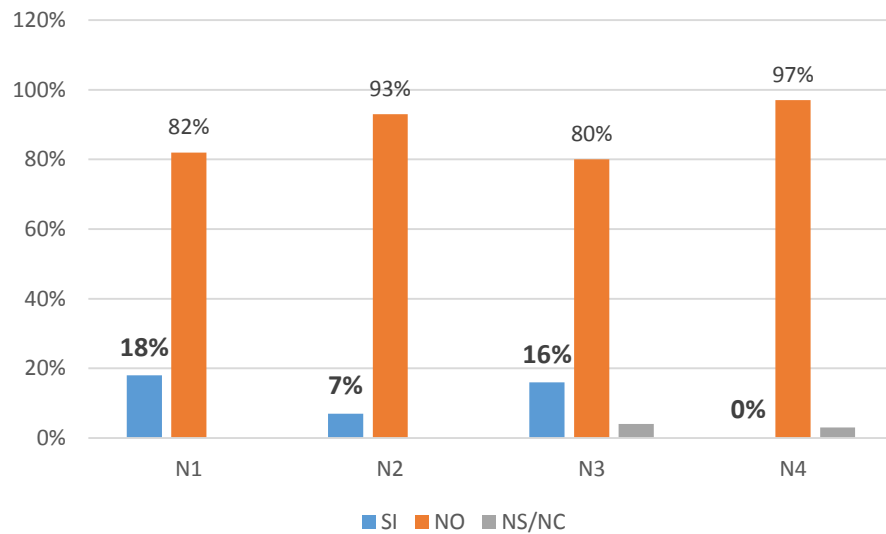
El sujeto estima que existen razones que impedirán que el banco apruebe una solicitud de CH; por lo que ni siquiera consulta en la entidad. Estas razones pueden ser el nivel de ingreso que posee, las deudas ya contraídas, afectación en veraz, trabajo irregular o contrato a término, etc.

El individuo considera que el monto que le otorgarán en el banco no será suficiente para la obtención de la vivienda pretendida o entiende que deberá contraer una deuda por largos años y no quiere afrontar esta situación; por lo que desiste de consultar.

Decide esperar o confía en que el IPV le otorgará la vivienda en alguna oportunidad.

A la vez, se puede ver que en los segmentos N2 y N3, se registra el mismo porcentaje de individuos que consultan al banco respecto de cómo obtener un CH; esto sucede, como si en la clase C2 y C3 gozaran de los mismos salarios, aspiraciones, necesidades, preferencias, estilos de vida, etc.

## 5)- ¿Concretó la operación?



Fuente: elaboración propia.-

El 82% de los sujetos vinculados al segmento N1 no concretó la operación; mientras que el 18% restante, si lo hizo.

En el grupo N2, un 7% concretó la operación. No así el 93% restante.

El 80% de N3 no obtuvo el CH a través del Banco, un 16% si lo hizo. El 4% del segmento responde "no sabe, no contesta".

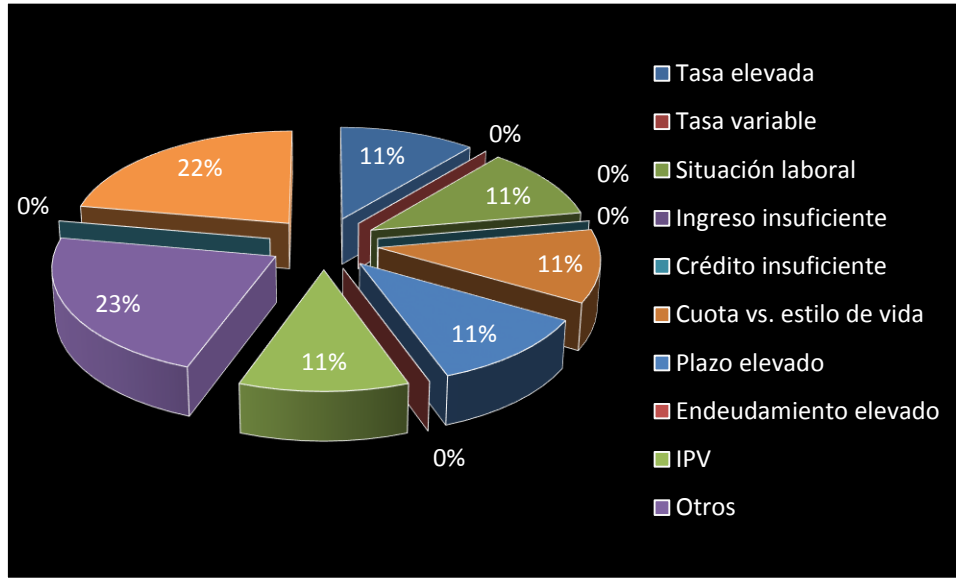
En el segmento N4, el 97% de los sujetos consultados responde negativamente mientras que el 3% restante, no sabe o no desea contestar.

Se cree que el alto porcentaje de respuestas "no sabe, no contesta" obedece a que los segmentos N3 y N4 consultaron al Banco pero la entidad aun no les dio respuesta respecto de la aprobación del CH solicitado.

Esta clase de productos, en la generalidad de los casos, demanda un plazo mayor de análisis -previo al otorgamiento- por parte de la entidad bancaria, que si se tratara de un crédito personal, prendario, etc.

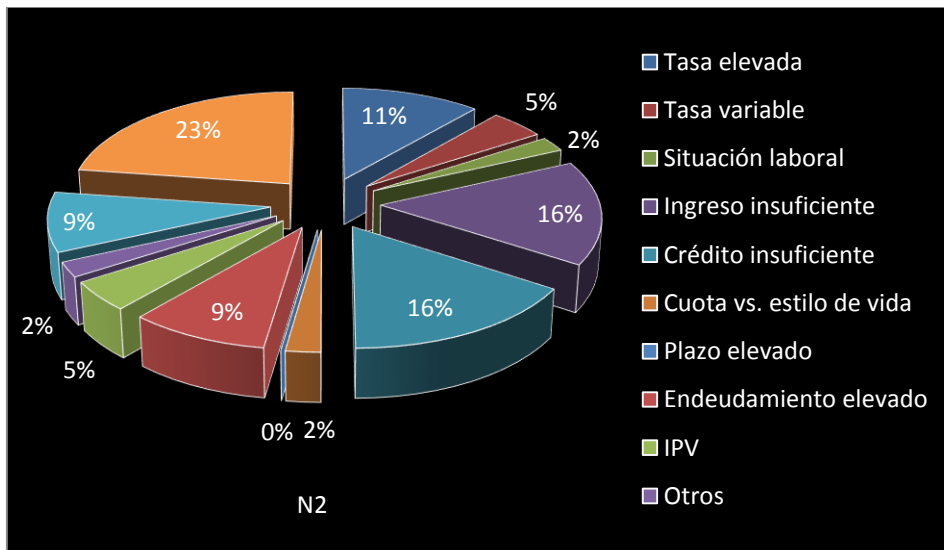
6)- ¿Por qué no concretó la operación?

Segmento N1



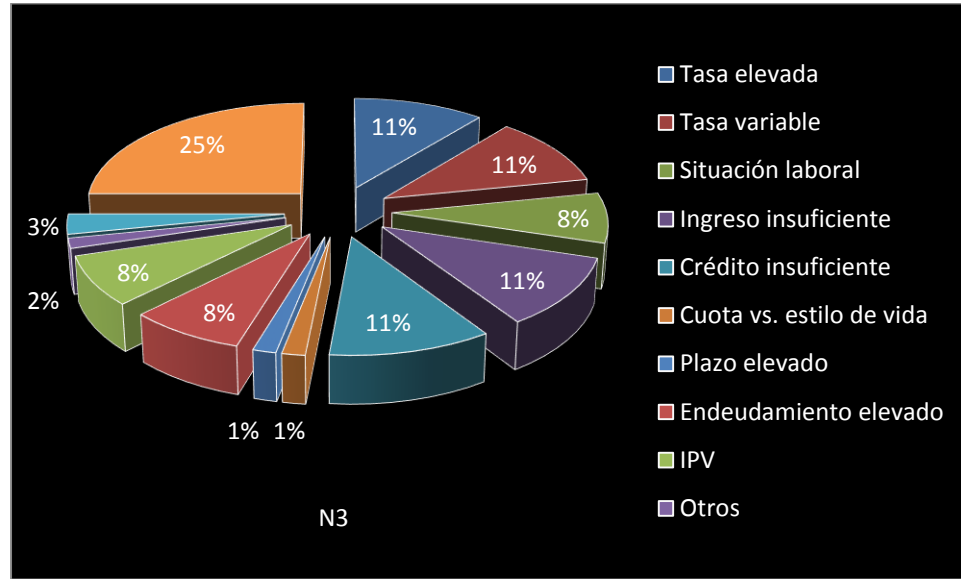
Fuente: elaboración propia.-

Segmento N2



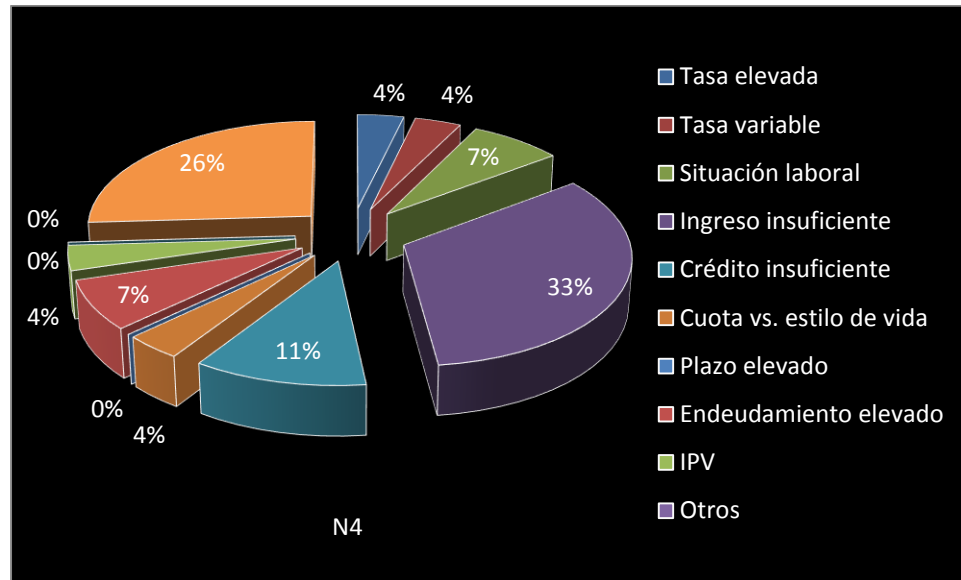
Fuente: elaboración propia.-

Segmento N3



Fuente: elaboración propia.-

Segmento N4

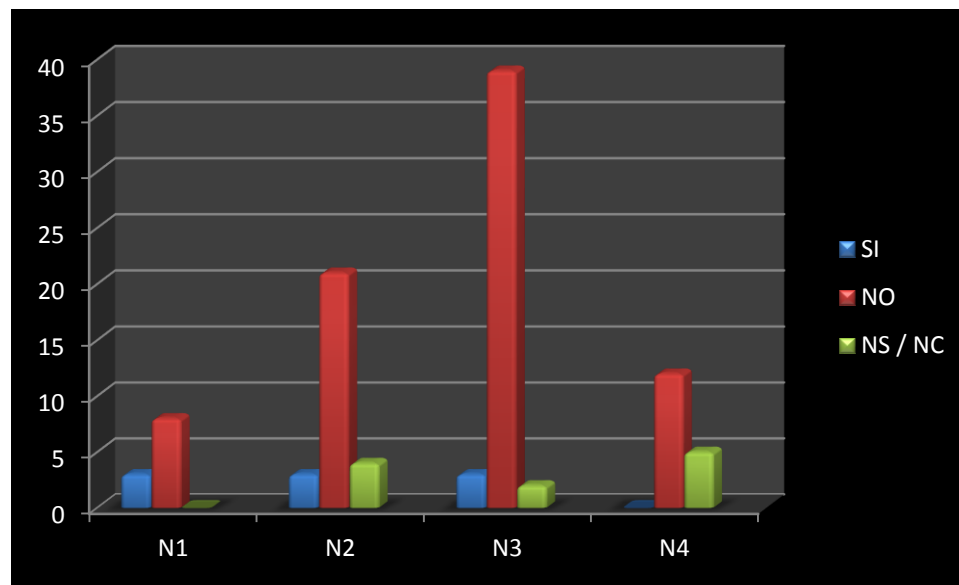


Fuente: elaboración propia.-

El análisis de los gráficos elaborados por segmento muestra que en todos los casos existen dos factores que condicionaron en mayor medida la obtención de un crédito hipotecario; por un lado, la tasa de interés variable, lo que dificulta la realización de un presupuesto proyectado para poder cumplir con la obligación financiera contraída.

Por otro lado el monto del crédito que en la mayoría de los casos no es suficiente para poder adquirir el inmueble, lo que lleva al solicitante del crédito a no poder concretar la operación.

7)- En general ¿considera que hay una relación adecuada entre sus ingresos y el precio de las viviendas del mercado?



Fuente: elaboración propia.-

Todos los segmentos analizados coincidieron en que no existen viviendas acorde a los niveles de ingresos, es decir, que se hace imposible la obtención

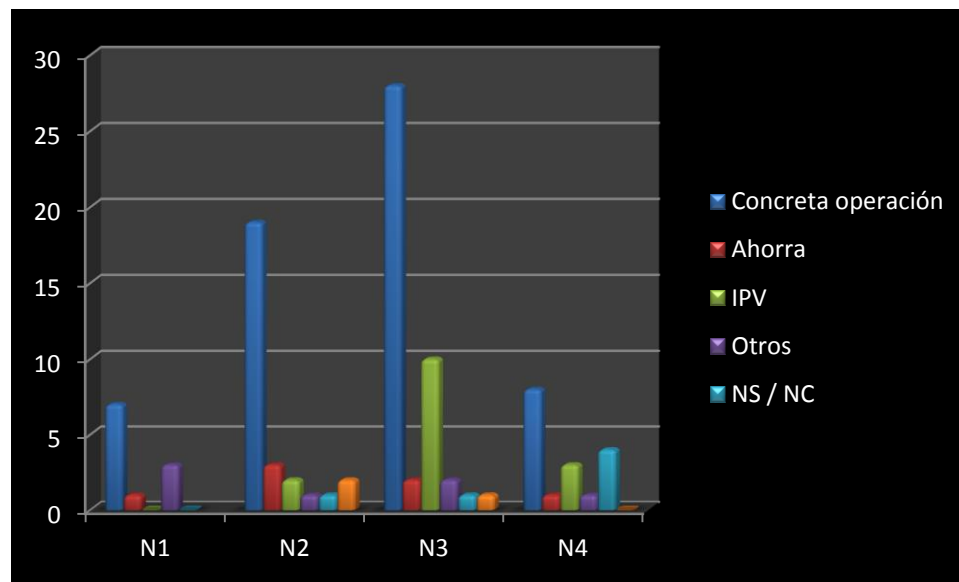
de un crédito que permita adquirir una vivienda en los niveles denominados para el análisis N2, N3 y N4.

8)- En caso que el Banco le ofreciera un Crédito Hipotecario con:

- Tasa fija y en pesos
- Interés conveniente
- Plazos acordes
- Cuotas accesibles
- Requisitos flexibles

Usted:

- a)- ¿Concretaría la operación?
- b)- ¿Preferiría continuar ahorrando?
- c)- ¿Igualmente esperarías el sorteo del IPV?
- d)- Otros
- e)- No sabe / No contesta



Fuente: elaboración propia.-

Esta última pregunta se realizó con la finalidad de verificar la coherencia de lo manifestado anteriormente por los encuestados con relación a la obtención del CH, como puede apreciarse existe interés de adquirir una vivienda en la medida en que las expectativas de los clientes sean consideradas por los oferentes.

## 2. CREDITO HIPOTECARIO BANCO MACRO

### CARACTERÍSTICAS

- Monto máximo \$2.000.000
- Hasta 30 años
- Tasas variable BADLAR corregida
- Financiación hasta el 100%
- En pesos
- Seguro de incendio sobre valor de tasación
- Cancelación anticipada sin costo
- Tasación sin cargo
- Honorarios de la escribanía: A cargo del comprador
- Por constitución de hipoteca: 0.75% + IVA s/Monto de préstamo (si el escribano actúa exclusivamente en la confección del Mutuo: hasta 1,25% s/Monto del préstamo).
- Por operación de compra/venta: 1.25% + IVA s/Valor de tasación del inmueble.

Requisitos mínimos:

Jubilados: Desde \$2.500

Cuenta Sueldo: Desde \$4.000

Mercado Abierto

Cliente Nuevo	Cliente Macro
\$10.000	\$8.500

Préstamos Hipotecarios

Plazas, tasas y cuotas

Monto Máximo:

El monto máximo es de \$2.000.000 para clientes de hasta 65 años y \$400.000 para clientes desde 66 años.

Porcentaje de Financiación (\*):

Para la compra de vivienda única y permanente la financiación es de hasta el 100%, para propiedades de hasta \$1.000.000, el 90% para propiedades de hasta \$1.500.000 y el 75% para propiedades cuyo valor supere los \$1.500.000.

Para la adquisición de segunda vivienda la financiación alcanza el 75% y para mejora, refacción, adquisición de consultorio o estudio profesional y otros destinos, el 50%.

Plazos máximos:

El plazo máximo para adquisición de vivienda única es de 30 años para los clientes de Cuenta sueldo y Jubilados y de 15 años para mercado abierto.

Para la adquisición de segunda vivienda o mejora, el plazo es de 10 años.

Para el resto de los destinos, de 5 años.

Tasa:

Las cuotas para los clientes de Cuenta sueldo y Jubilados son variables según la tasa BADLAR\*\* + 3,0 puntos (Mínimo 10% TNA\*\*\*).

Para el segmento Mercado Abierto el cálculo es sobre la tasa variable BADLAR + 4,5 puntos (Mínimo 10% TNA).

Es importante tener en cuenta, que en los préstamos hipotecarios sujetos a tasa de interés variable, la relación cuota-ingreso del tomador considerada al solicitar el préstamo hipotecario, puede variar en el futuro y ello afectar la capacidad de pago del préstamo hipotecario. Esta variación puede deberse a diversos factores, tanto propios del cliente (variaciones en las condiciones laborales, por ejemplo) como de la coyuntura global (cambios financieros, regulatorios o económicos que impacten en la tasa de interés de referencia, por ejemplo).

### Concepto De Tasa Badlar

Es la tasa que usa el BCRA para calcular intereses en base a una muestra de tasas que entidades de Capital Federal y Gran Buenos Aires, pagan a los ahorristas por depósitos a plazo fijo de 30 a 35 días y de más de un millón de pesos o dólares. Además de ofrecer valores de referencia para grandes ahorristas, se utilizan para el cálculo de los pagos de renta de los "bonos pagarés" que emite el gobierno nacional.

### Entrevista al Directivo de Banco Macro

Se realizó en sus oficinas ubicadas en calle Belgrano al 600, básicamente fueron dos las preguntas que originaron una correcta visión de cómo ven los bancos el otorgamiento del crédito hipotecario.

Las preguntas formuladas fueron:

¿Es rentable para el Banco Macro el otorgamiento de crédito hipotecario?

¿Cree que los requisitos exigidos por el Banco están al alcance de los potenciales clientes?

RESPUESTA A LA PRIMER PREGUNTA: “Existe un antes y un después de la crisis que vivió Estados Unidos por el otorgamiento de créditos bancarios hipotecarios accesibles a los clientes que los demandaban.

Muchos de los ciudadanos estadounidenses accedieron a un crédito que después no pudieron pagar, por los que los bancos tuvieron que embargarles los inmuebles, después, los mismos bancos no sabían qué hacer con ellos lo que generó una falta de liquidez originándose una profunda depresión

económica afectando la base monetaria disminuyendo el dinero circulante en la sociedad con lo grave que eso significa en la economía de cualquier país. A partir de esta situación, debido a los constantes cambios en la economía argentina, a los banco en general, salvo el Nación que cuenta con el respaldo político del Gobierno Nacional, no solo que no le es rentable otorgar créditos hipotecarios sino que si alguien viene a solicitarlo se busca desalentar su adquisición”.

#### RESPUESTA A LA SEGUNDA PREGUNTA:

“La barrera que se tiene para acceder a un crédito hipotecario es la existencia de una tasa variable, tasa BADLAR, que al ser un crédito a periodos que van de 60 a 72 meses, se verá afectada sustancialmente, y debido a la inflación de la Argentina, un cliente potencial de estos préstamos no puede predecir el valor de la cuota a abonar dentro de 12 o 15 meses, mucho menos si quiere contar con un estimativo de lo que abonará de cuota en un periodo mayor.

Concluyendo, no es accesible hoy en día acceder a un crédito hipotecario, además el condicionamiento que solo se puede destinar hasta el 35% del total del sueldo a pagar la cuota por lo que se reducen las posibilidades de adquirir un inmueble con el monto a retirar en concepto de crédito hipotecario”.

#### QUINTA PARTE: CONCLUSIONES FINALES

Para el desarrollo de las conclusiones finales, aspecto que considero de difícil elaboración, me basé en lo que mencionara la docente titular de la cátedra

(Lic. Cruz) en una de las clases: “Las conclusiones deben basarse en los aspectos que dieron origen a la investigación”.

Por ello es que mis conclusiones se basan en verificar el alcance de los objetivos del trabajo investigativo, de la demostración de la hipótesis y en las respuestas dadas a los interrogantes señalados en el problema desarrollado en el diseño de investigación del presente trabajo.

### ALCANCE DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos se plantearon de la siguiente manera:

#### General

Analizar si la baja toma de CH contabilizada en los segmentos C1, C2 y C3 de la entidad bancaria estudiada depende de las condiciones que surgen de los requisitos establecidos por la empresa.

#### Específicos

Determinar si existen variables diferentes de los requisitos establecidos por la empresa que influyeran la baja toma de CH; describirlas y analizar su impacto.

Analizar la situación del mercado inmobiliario y determinar si el índice de precio de los inmuebles resulta un condicionante de la baja toma de CH.

Describir el comportamiento financiero de los sujetos pertenecientes al segmento C1, C2 y C3 frente a los requisitos establecido por el banco Macro para acceder al crédito.

Conclusiones relacionadas con el objetivo general y los objetivos particulares:

Con la información detallada es posible afirmar que efectivamente se cumplió el objetivo general puesto que se pudo determinar que la baja toma de CH contabilizada en los segmentos C1, C2 y C3 de la entidad bancaria estudiada depende de las políticas crediticias de la empresa.

Se puede realizar una doble evaluación, por un lado:

Análisis Económico: La actual situación del país, con una inflación que se encuentra por encima del incremento de los sueldos, generando una pérdida del poder adquisitivo, desde mi punto de vista, no resulta atractivo para ninguna de las partes que intervendrían en la operación, como puede apreciarse en la entrevista al directivo, el Banco es reacio al otorgamiento del crédito porque cree que es difícil que el cliente logre cumplir con la devolución del crédito debido a la actual situación económica – financiera del país.

Por otro lado, los clientes potenciales ven al crédito como una amenaza más que una oportunidad puesto que al ser una tasa variable se dificulta la posibilidad de proyectar el cumplimiento del crédito.

Análisis Comercial: Esta afirmación se basa en un concepto que se señala en el marco teórico: La definición de Marketing de Servicios como: *“El proceso de crear, mantener e intensificar relaciones firmes, cargadas de valor, con sus clientes y otros interesados”*.

¿Por qué se inicia el análisis con este concepto? Porque creo que la entidad bancaria tiene en sus manos la herramienta para poder competir con las otras entidades del rubro hipotecario desarrollando el concepto de marketing de servicios por medio del servicio a los clientes.

La encuesta realizada mostró que priorizan en el servicio que reciben los beneficios sociales otorgados por el negocio, que consisten en fortalecer sus lazos emocionales con los clientes enterándose de sus necesidades y deseos individuales y personalizando sus productos y servicios. En este aspecto es que debe apoyar su accionar para obtener una ventaja competitiva basada en la diferenciación.

Al mismo tiempo no es deseable tener relación con todos los clientes. Existen clientes indeseables para todas las empresas. El objetivo es identificar a que cliente la entidad bancaria debe proporcionar mayor valor que la competencia de manera que sea rentable. Como corolario podría afirmarse que “el marketing de servicios es el arte de atraer y conservar clientes rentables”.

Con relación a los objetivos específicos, puede realizarse la siguiente afirmación:

La baja toma del CH se debe a que no existe coincidencia entre el comportamiento de compra de los sujetos financieros que buscan adquirir un CH y el ofrecimiento que realiza la entidad financiera; los principales obstáculos que dificultan el acercamiento entre la oferta y la demanda de CH son la tasa variable y los montos que se ofrecen en forma preestablecida.

En relación a la posibilidad de la existencia de otras variables que inciden en la determinación del actual estado del CH puede afirmarse que si se superaran los dos obstáculos señalados se incrementaría notablemente la demanda de los CH.

### Estrategia recomendada para implementar un servicio de atención diferenciado

Siguiendo los conceptos tomados como base de esta investigación y en función de los datos recabados puede afirmarse que es posible determinar los pasos a seguir para implementar un sistema de atención al cliente diferenciado:

1. Identificar los beneficios que el cliente espera obtener en su visita al local comercial: La encuesta mostró que busca beneficios sociales
2. Determinar la calidad que espera obtener el cliente del Crédito Hipotecario ofrecido por la entidad bancaria: Como se aprecia en el primer capítulo del marco teórico, la definición de calidad centrada en el cliente es: “la totalidad de características de un producto o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente”. Este concepto muestra que es el cliente, a través del grado de satisfacción que experimenta, quien determina si un producto es o no de calidad. La entidad bancaria cuenta, debido a su contacto directo con los clientes con la capacidad de saber que quiere el cliente en cuanto a calidad se refiere.
3. Diseño de la Estrategia de Marketing Competitiva: Para elaborar el plan de juego adecuado para posicionar a la empresa frente a los competidores, buscando lograr una ventaja estratégica lo más sólida posible, basándome en los resultados de las encuestas, se debe considerar en el diseño de la estrategia de marketing los aspectos que hacen que el CH a ofrecer tenga una fortaleza con respecto a otras entidades que pueden incursionar en el mismo mercado.

En función de lo expuesto, basándome en el resultado de las encuestas, la estrategia de marketing que debe aplicar la empresa tiene que hacer hincapié en los siguientes elementos:

Beneficios sociales.

Rapidez de atención.

Escuchar al cliente en lo relacionado a la calidad esperada

Ajustar las cuotas y montos a las necesidades de cada segmento.

El trabajo investigativo permitió descubrir la importancia que tiene dentro de una estrategia de marketing la diferenciación, ya que se pudo conocer que para un cliente la atención constituye un aspecto esencial en el servicio que reciben. La clave para tener una ventaja competitiva es analizar en cada segmento como queda la oferta de la empresa con relación al competidor prioritario. Si la oferta de la empresa queda en mejor posición que la oferta de la competencia logrará mayor participación en el mercado. Si por el contrario la posición de la empresa es inferior a la del competidor prioritario con relación a atributos importantes, tendrá que invertir en reforzar dichos atributos, de allí que la estrategia a elaborar debe basarse no solo en los atributos con los que cuenta la organización, sino también en los atributos de la competencia y en la importancia que le da a los atributos identificados el cliente.

#### Conclusiones relacionadas con el problema planteado.

El problema que dio origen al presente trabajo investigativo fue formulado de la siguiente manera:

¿Cuáles son los factores de índole económica que condicionan la obtención de Crédito Hipotecario?

El problema se sistematizó en las siguientes preguntas:

¿Es posible conocer si la política crediticia de la empresa elegida determina las ventas de CH al segmento objeto de estudio?

¿Es factible describir el comportamiento del consumidor que integra los segmentos C1, C2 y C3 en términos financieros y económicos en situaciones de incertidumbre? ¿Cuál es el beneficio de esta descripción?

¿Se puede indagar respecto del nivel de ingreso, tendencias de consumo, necesidades, gustos y preferencias de los clientes que constituyen la muestra?

¿Resulta útil considerar el precio de las viviendas y la situación general del negocio inmobiliario?

Siento una gran satisfacción al poder afirmar que el trabajo investigativo realizado permitió contestar las preguntas que sistematizaron el problema.

En función a lo expuesto en el análisis de los datos recabados puede afirmarse que la baja que experimentó la entidad bancaria en el otorgamiento de créditos hipotecarios se debe a que, al igual que otras entidades crediticias, tienen en cuenta para ofrecer los créditos hipotecarios las variables macroeconómicas dejando de lado las variables que afectan a cada uno de los segmentos analizados.

Es decir, se realizan ofertas de crédito hipotecario generales, no se consideran distintas categorías de créditos hipotecarios para cada uno de los grupos analizados en función de sus niveles de ingreso, eso lleva a que los grupos C2 y C3 solo puedan acceder a una vivienda a través del IPV, cuando, si se

elaborarían créditos acordes a sus ingresos, como lo demuestra la encuesta realizada, accederían al mismo.

Con respecto al diseño de la ventaja competitiva, en función de las alternativas señaladas en el marco teórico, creo que la más conveniente para diseñar un servicio al cliente que posibilite utilizar como el medio adecuado para desarrollar una ventaja competitiva a la atención diferenciada es la estrategia de Foco o Enfoque. Consiste en que la empresa selecciona para cada segmento del mercado donde los compradores tienen necesidades o preferencias específicas un Crédito Hipotecario acorde a sus posibilidades. El segmento se puede definir por requerimientos especializados para el uso del producto o por atributos especializados. Una estrategia de enfoque basada en lograr ser líder en costos en el nicho elegido, es rentable cuando a la empresa, por su disponibilidad de recursos o por sus objetivos, le resulta más rentable satisfacer las necesidades de un grupo reducido de clientes que satisfacer las necesidades de todo el mercado. Por ello la entidad bancaria podría abocarse a vender lo que sus clientes necesitan y en la cantidad que ellos lo solicitan, es decir, por ejemplo, si un integrante del segmento de mercado de menor poder adquisitivo requiere un crédito se le puede otorgar un monto para que compre un terreno y una casa prefabricada. Seguramente podría fijarse una cuota accesible a ese segmento.

Cabe acotar que los ingresos crecen por el número de operaciones, actualmente toda entidad bancaria no considera rentable a este segmento, cuando, como lo muestran las encuestas son los más numerosos y los que más necesidad tienen acceder a un Crédito Hipotecario.

Se debe alinear todos los aspectos de la empresa con la estrategia elegida; desde su cultura y su estructura de organización hasta sus sistemas y procesos operativos y gerenciales.

### Conclusión sobre la hipótesis planteada

#### Formulación de la hipótesis

*Principal:* la baja toma de CH observada en los segmentos C1, C2 y C3 de la entidad bancaria estudiada depende de las políticas crediticias implementadas por la empresa.

*De trabajo:* a mayor flexibilidad en las políticas crediticias, mayor es la toma de CH en la entidad bancaria estudiada.

*Nula:* políticas crediticias más flexibles no producen incremento en la toma de CH de los segmentos C1, C2 y C3.

En función de la información recabada y analizada puede afirmarse que la hipótesis ha sido comprobada porque demanda de CH existe por parte de los clientes actuales y potenciales de la entidad bancaria, el problema que se presenta es que las políticas crediticias de la empresa no se adaptan a los beneficios sociales buscados por los clientes que componen los distintos grupos de clientes considerados para el trabajo investigativo

Tomando de referencia lo que se establece en el marco teórico bajo el título Nociones de Ventaja Competitiva, creo que la estrategia que debe emplear la entidad bancaria es Ventaja competitiva externa (VCE), una ventaja competitiva es externa cuando se apoya en una superioridad de la empresa en cualidades distintivas del producto, esto aporta un “valor para el

comprador”, bien disminuyendo sus costos de uso o aumentando su rendimiento de uso. Este tipo de ventaja es el resultado de un poder de mercado, esta situación le permite a la empresa hacer aceptar por el mercado un precio de venta superior al del competidor prioritario que no está en posesión de la misma cualidad distintiva. La estrategia que se basa en una VCE pone de relieve el saber hacer del marketing de la empresa, su capacidad de detectar y satisfacer mejor que el competidor prioritario las expectativas de los clientes, esto se logra si se cuenta con una atención diferenciada que emplee un enfoque desde afuera (necesidad del cliente) hacia adentro, (productos que la empresa ofrece en su segmento de mercado)

Con respecto a la pregunta cuál es la orientación que debe seguir la empresa en la puesta en práctica de su estrategia, basándome en las posibles orientaciones señaladas en la teoría utilizada como base para este trabajo científico, puede afirmarse que la orientación adecuada es el que corresponde a una Empresa centrada en el mercado: La esencia de esta orientación es brindar una atención equilibrada tanto a los clientes, en lo que se refiere a sus necesidades y expectativas, y vigilar los movimientos de la competencia en lo que se refiere a su oferta de marketing y a su accionar en el mercado – meta. En base al marco teórico puede afirmarse que la empresa debe tener como objetivo de su estrategia de atención diferenciada lograr influenciar en las conductas de compra de los clientes actuales y potenciales buscando posicionarse en la mente de estos como una alternativa válida para satisfacer sus necesidades en lo referente al beneficio buscado.

El cliente, como mecanismo de defensa ante la gran cantidad de mensajes que recibe, revisa y desecha mucha de la información recepcionada. En efecto, la mente tiende a aceptar solo la nueva información que se relaciona con sus conocimientos y experiencias previas y filtra todo lo demás. En una situación como esta, es cuando el término cobra mayor relevancia: "Posicionamiento: la guerra por un lugar en la mente del consumidor".

#### SEXTA PARTE: SUGERENCIAS

Se debe elaborar un plan para cada grupo de clientes, quienes podrán comprar, ampliar, refaccionar o construir su casa, departamento o el inmueble. El plan no adjudica viviendas sino dinero.

Eso le permite comprar al contado, aprovechando ofertas y oportunidades.

La suma de dinero la determina usted. Y no necesariamente debe ser por el total del valor del inmueble a adquirir; así podrá suscribir sólo por el dinero que realmente le haga falta, reduciendo la cuota.

Los planes autorizados por la Inspección General de Justicia son:

Res. Nro.088/09 de la Inspección General de Justicia para planes desde \$25.000 hasta \$250.000, variables por el índice promedio del Banco Central de la República Argentina de tasa de Caja de Ahorro Común.

Solo se necesita que demuestre que con el 25% de los ingresos del grupo familiar puede abonar la cuota mensual.

Lista de valores básicos de suscripción para comprar, refaccionar o construir bienes inmuebles:

Otra variante sería confeccionar un plan de ahorro que consista en el agrupamiento de personas que desean obtener una suma de dinero para destinarlo a un inmueble.

Para ello abonan una cuota mensual, trimestral o semestral, según sea el plan elegido, para formar un fondo que, según las disponibilidades, adjudica por sorteo y licitación el dinero en efectivo.

Por ejemplo, una persona que necesita un monto de \$200000 podría llegar a adquirir un préstamo que reúna las características que señalan el siguiente cuadro

Valor Móvil	\$ 270443.63
Derecho de Suscripción	\$ 9936.34
Carga Administrativa	\$ 28938.00
Fondo de Garantía	% 3.00
Impuestos y Tasas	\$ 179.00
Plazo del Plan	120 cuotas
Valor de la Cuota	\$ 3125.80

El Valor de la Cuota ya incluye el resto de los conceptos y puede ser abonado por débito automático de su cuenta bancaria.

La suscripción de un contrato de ahorro se concreta con la elección del producto o de una suma de dinero para comprar bienes muebles o inmuebles y para estos es necesario el pago del 3% de dicho valor, en concepto de

Derecho de Suscripción y la primera cuota para los planes que adjudican productos.

Es aceptada la solicitud de toda persona que declare que con el 25% o con el 20% de los ingresos de su grupo familiar (según sea el tipo de plan) puede abonar la cuota.

En el momento de la adjudicación es necesario el pago del 1% del valor móvil en concepto de Derecho de Adjudicación, el 0,50% por la tasación del bien, excepto si el fabricante lo toma a su cargo y los aranceles y tasas que del gravamen respectivo.

Las cuotas de los planes de ahorro se determinan por el cociente entre la suma de dinero suscripta y la cantidad de meses elegidos para pagar. Sobre el importe de cada cuota se adicionan los gastos administrativos, los impuestos y los seguros respectivos (vida y bienes), salvo los que el fabricante tome a su cargo.

En caso de renunciar o ser rescindida la suscripción recuperará sus haberes al finalizar la vigencia del grupo.

Los porcentajes sobre los valores de cada cuota son los siguientes:

- Gastos Administrativos: desde 9% al 14% (según el plazo del plan)
- Seguro de Vida: según tarifa vigente durante el plazo del plan
- Seguro sobre el bien: según tarifa vigente desde la adjudicación hasta la finalización del plazo del plan.

Los plazos, montos y adjudicación de los planes:

- Para la compra, refacción o construcción de bienes inmuebles: desde 12 a 120 meses.
- Para la adjudicación de bienes muebles (productos) o de dinero con destino a bienes muebles o de dinero con destino a bienes muebles, pasajes y servicios: desde 10 a 84 meses.
- La instrumentación del crédito se concreta cuando los suscriptores resultan adjudicados, debiendo demostrar y justificar la declaración de sus ingresos en ese momento.

En resumen, el sistema ofrece un flujo de fondos que permite -mediante la autofinanciación- ofrecer una línea de créditos solidaria, sin intereses, con la seguridad de mantener

los fondos depositados en la entidad bancaria o en el fabricante.

La experiencia recogida en nuestro país nos revela que la oferta de planes de ahorro no compite con la del crédito ni con la de contado, así es que -conforme la experiencia de más de 30 años- el sistema de ahorro previo con adjudicaciones por sorteo y licitación, sin intereses y totalmente en cuotas es uno de los canales habituales de financiación en nuestro país, para obtener dinero o un producto necesario.

Beneficios de los planes de ahorro previo

Un prestigioso diario argentino hizo un comentario que mantiene actualidad permanente y que deseamos destacar:

Las tasas en dólares son más baratas que en pesos si el deudor cree firmemente que habrán de mantenerse las condiciones del momento. Pero la realidad es que nuestro país ha sido un ejemplo de lo contrario, especialmente en materia inflacionaria, y, en consecuencia, lo que parece más seguro para dormir tranquilo es el endeudamiento en pesos ya que los ingresos de las personas son en esa moneda, ya sea porque trabaja en relación de dependencia, en una actividad comercial o en una profesional.

Esta última recomendación es el motivo más importante para suscribir un contrato de ahorro, a pesar de que la obtención del dinero o del producto depende de los actos mensuales de adjudicación que se realizan por sorteo y licitación en el momento de efectivizar el crédito.

Por ejemplo en un préstamo hipotecario a más de cinco años se devuelve casi el doble de lo recibido, mientras que con un plan de ahorro sólo se paga hasta un 25% más de lo recibido.

Otro beneficio muy atractivo es la posibilidad de contar con la totalidad del dinero o el producto suscripto, ganando por sorteo con sólo las cuotas abonadas hasta ese momento.

Un tercer beneficio es que el tiempo de espera máximo nunca llega a ser el plazo del plan. Es así porque el dinero que ingresa por licitación y cancelación anticipada de las cuotas, que no tienen carga administrativa, se utiliza para anticipar las adjudicaciones. Así, por ejemplo, es normal que los suscriptores estén todos adjudicados antes de cumplirse la vigencia del plan.

## REQUISITOS DE TODOS LOS PLANES DE AHORRO -

Es necesario proporcionar los datos personales y de empleo, requeridos en la Solicitud Contrato de Ahorro / Adhesión, y firmarla. En caso de persona física no puede ser menor de 21 años (salvo que sea mayor de 18 años emancipado) ni mayor de 60 años.

También hay que suministrar los datos y firmar el formulario de requisitos a cumplir por el adjudicado.

Los ingresos declarados deben cumplir con la relación "Cuota / Ingresos" siguiente:

- Para trabajadores en relación de dependencia la cuota debe ser inferior o igual al 20% de los ingresos del grupo familiar.
- Para autónomos (comerciantes, profesionales, etc.) la cuota debe ser inferior o igual al 20% de los ingresos declarados. El dato del ingreso se debe tomar del FORM N° 711 de la última declaración jurada vigente del impuesto a las ganancias (Rubro 1.e) o formulario que lo reemplace y dividir por la cantidad de meses declarados, para obtener el ingreso mensual. En el caso de monotributista se debe considerar el promedio mensual de los últimos seis meses de los ingresos brutos declarados.
- Para sociedades comerciales la cuota debe ser inferior o igual al 20% de las ganancias. La información debe tomarse del FORM. 713 (o formulario que lo reemplace) de la declaración jurada del impuesto a las ganancias y obtener el ingreso mensual.

El promotor deberá informar y verificar lo siguiente:

- Los ingresos del suscriptor deben cumplir con la relación cuota/ingresos.
- A- Para Autónomos (comerciantes, profesionales, etc.): cuota inferior o igual al 20% de los ingresos trimestrales o semestrales según sea en cuyo caso el dato del ingreso debe tomar del Formulario N° 711 (o su reemplazo de la última declaración jurada vigente del impuesto a las ganancias R1-a).
- B- Para Sociedades Comerciales: cuota inferior o igual al 20% de los ingresos trimestrales o semestrales según sean declarados a AFIP.
- Requisito para la entrega del producto según lo detallado en formulario 144/D JD S.A. y condiciones generales.
- El valor de las cuotas lo establece mensualmente el fabricante aplicando sobre el precio en dólares el tipo de cambio vendedor del Banco Nación Argentina.
- El premio del seguro de vida se calcula sobre saldos a vencer.

## BIBLIOGRAFIA

ALDERFER, Clayton “Existence, relatedness, and growth: human needs in organizational settings” Ed. Universidad de California. Archivo digital de 2008.-

BERNAL TORRES, César Augusto “*Metodología de la Investigación*” Ed. Pearson Educación, 2006.-

BRAIDOT, Néstor “*Neuromarketing*”. Ed. Puerto Norte Sur, 2005.

CHIAVENATO, Adalberto “*Introducción a la Teoría General de la Administración*”. Ed. McGraw-Hill, 1981.

COSTA LIESTE, Enrique G. “*Marketing: análisis económico-comparativo y gerencial*” Ed. Sudamericana, 2008.

FERRER, Aldo “*La economía argentina: las etapas de su desarrollo y problemas actuales*”. Ed. Fondo de Cultura Económica, 1963.

GIBSON, James “*Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*”. Ed. McGraw-Hill / Irwin, 1997.

GÓMEZ FERNÁNDEZ, José Manuel “*Recursos Humanos: fundamentos del comportamiento humano en la Empresa*”. Ed. Encuentro, 1999.

GOMEZ, Marcelo “*Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*”

Ed. Brujas, 2006.-

HERZBERG, Frederick “One more time: how do you motivate employees?” Ed.

Harvard Business, 2008.-

KAHNEMAN, Daniel y SMITH, Vernon “*Prospect theory: an analysis of*

*decision under risk*”. Ed. National Emergency Training Center, 1979.-

KOTLER, Philip “*Fundamentos de Marketing*”. Ed. Pearson Educación, 2003.

WEBER, Max “*Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*”

(Segunda Edición) Ed. Editor Fondo de Cultura Económica, 1996

MASLOW, Abraham “A Theory of Human Motivation” Ed. Díaz de Santos,

1991.-

McCLELLAND, David Clarence “Human Motivation” II Ed. CUP Archive, 1987.-

Otros

Política Crediticia de la entidad bancaria donde se hará la investigación

[www.google.com](http://www.google.com)

[es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org)

