

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21



Trabajo Final de Graduación
Licenciatura en Comercialización

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LOS PRODUCTOS DE GRUPO VILLAS CIUDAD DE AMÉRICA

Pérez, Gonzalo Nicolás

- Diciembre 2010 -

RESUMEN

El presente Trabajo Final de Graduación es para Grupo VCA (Villas Ciudad de América). Desde sus inicios, la organización ha llevado adelante su actuación comercial mediante, básicamente, la intuición de sus fundadores y socios, esta modalidad de trabajo, ha llevado al grupo a realizar acciones sin un previo análisis formal del contexto y de los gustos y preferencias de los consumidores que, sumado al importante crecimiento del grupo, hace evidente la necesidad de formalizar la gestión. Es aquí donde surge el tema a desarrollar en el presente trabajo de aplicación profesional: un Plan Estratégico de Marketing para los productos de Grupo VCA. Lo primero que se llevó adelante fue un diagnóstico de la situación, tanto a nivel interno como externo, se analizaron detalladamente fortalezas y debilidades de la empresa como así también las oportunidades y amenazas que el entorno presentaba, de esta manera fue posible plantear el objetivo general de este trabajo: elaborar un Plan de Marketing Estratégico para los productos de Grupo VCA, a fin de incrementar las ventas de los mismos en un periodo de 4 años. Se considera necesaria la realización de éste para enfocar los esfuerzos de la organización hacia los segmentos de mercado que pretende satisfacer con sus productos. El plan desarrollado está guiado por objetivos que buscan incrementar las ventas y para eso fue necesario pensar en objetivos, estrategias de consolidación y posicionamiento y planes de acción que lleven con el tiempo al aumento mencionado.

ABSTRACT

The following Final Project of Graduation is for VCA Group (Villa Ciudad de América). From the beginning, the organization has conducted its business performance by, basically, the intuition of its founders and partners. This has led the group to take action without prior analysis of the context and preferences of the consumers, coupled with the significant growth of the group; makes clear the need to formalize the management. Due to what has been already exposed, is that we develop a Strategic Marketing Plan for VCA Group products. It began with a diagnosis of the situation, both internally and externally. Company fortresses and weaknesses were analyzed in detail as well as opportunities and threats presented in the environment. In this way, the encounter of a general objective for this thesis was possible: to create a Strategic Marketing Plan for VCA Group products in order to increase sales in a four year time period. It is considered necessary the completion of it to aim the efforts of the organization towards the market segments they want to satisfy with their products. The plan developed is guided by objectives that seek to increase sales and it was necessary to think about goals, consolidated strategies and positioning and action plans that would lead to that sales increase.

ÍNDICE

	Pág.
Introducción	6
Objetivos del Trabajo	8
Marco Metodológico	9
Marco Teórico	10
Primera Fase: Análisis y Diagnostico de la Situación	23
Contexto Externo	24
Macro Entorno	24
Análisis del Sector: 5 fuerzas competitivas	40
Análisis del Mercado	43
Contexto Interno	54
Reseña histórica de la organización	54
Filosofía de la organización	56
Organigrama	57
Estudio del mercado meta: clientes finales	59
Comunicación	62
Análisis de Ventas	62
Market Share	68
Conocimientos y atributos del producto	69
Índices y hábitos de compra	70
Localización	75

Fijación de precios	75
Análisis de la Demanda	76
Matriz FODA	80
Diagnóstico	81
Segunda Fase: Decisiones Estratégicas de Marketing	84
Objetivos	85
Estrategias	89
Tercera Fase: Planes de Acción	94
Flujo de Fondos	107
Conclusiones y Recomendaciones	117
Bibliografía	119
Anexos	121

Índice de gráficos y Tablas

	Pág.
Gráfico N° 1: PBI, Bienes y Servicios	25
Gráfico N° 2: Indicador sintético de la actividad de la construcción (ISAC)	26
Gráfico N° 3: Evolución Turística Nacional	27
Gráfico N° 4: Composición de la Afluencia Turística Provincia de Córdoba. 2009	29
Gráfico N° 5: Evolución de la Afluencia Turística Valle de Calamuchita	30

Cuadro N° 1: Demanda Hotelera Villa General Belgrano. 2008 – 2010	31
Gráfico N° 6: Tipo de cambio real. Evolución.	33
Tabla N° 1: Empresas competidoras. Mercado inmobiliario	47
Tabla N° 2: Empresas competidoras. Mercado turístico	52
Gráfico N° 7: Organigrama Grupo VCA	57
Tabla N° 3: Características del segmento al que apunta Grupo VCA. Mercado Turístico	61
Tabla N° 4: Características del segmento al que apunta Grupo VCA. Mercado Inmobiliario	61
Tabla N° 5: Alquileres 2005 – 2010	63
Tabla N° 6: Alquileres 2005 – 2010 meses más representativos	65
Gráfico N° 8: Ocupación complejos Grupo VCA	65
Tabla N° 7: Ventas Grupo VCA	66
Gráfico N° 9: Ventas Grupo VCA	68
Gráfico N° 10: Participación de Mercado de Grupo VCA en Villas Ciudad de América	69
Gráfico N° 11: Participación de Mercado de Grupo VCA en Valle de Calamuchita	69
Tabla N° 8: Motivos de visita a Grupo VCA	69
Gráfico N° 12: Motivos de visita Grupo VCA	69
Tabla N° 9: Principales Atractivos del Valle de Calamuchita	70
Gráfico N° 13: Principales Atractivos del Valle de Calamuchita	70
Gráfico N° 14: Decisiones de compra	71

Tabla N° 10: Monto Promedio de Alojamiento	72
Tabla N° 11: Monto que destinan a Alojamiento	72
Gráfico N° 14: Monto que destinan a Alojamiento	72
Gráfico N° 15: ¿Cuánto estaría dispuesto gastar?	74
Gráfico N° 16: ¿Con qué fin compraría una propiedad?	74
Gráfico N° 17: Demanda alojamiento 2005 – 2009. Niveles de ocupación.	77
Tabla N° 12: Ocupación de los Complejos de Grupo VCA	78
Tabla N° 13: Ventas 1999 – 2008	79
Gráfico N° 18: Ventas 1999 – 2008	79

INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo del presente Trabajo Final de Graduación, se ha seleccionado a Grupo VCA (Grupo Villas Ciudad de América), una empresa con trayectoria de más de 30 años, dedicada a la actividad turística y al desarrollo de proyectos inmobiliarios en la localidad de Villas Ciudad de América, sobre la margen del Lago Los Molinos, en el Valle de Calamuchita de la Provincia de Córdoba.

Desde sus inicios, la organización ha llevado adelante su actuación comercial mediante, básicamente, la intuición de sus fundadores y socios, quienes siempre tuvieron como objetivo la satisfacción de las necesidades de un nicho de mercado que hace treinta años atrás no se estaba atendiendo, pero que en estos tiempos, se debe pensar en un cambio en la forma de gestionar.

Esta modalidad de trabajo, ha llevado al grupo a realizar acciones sin un previo análisis formal del contexto y de los gustos y preferencias de los consumidores que, sumado al importante crecimiento del grupo, hace evidente la necesidad de formalizar la gestión. Es aquí donde surge el tema a desarrollar en el presente trabajo de aplicación profesional: un Plan Estratégico de Marketing para los productos que lleva a cabo Grupo VCA.

Se considera necesaria la realización de un Plan Estratégico de Marketing para enfocar los esfuerzos de la organización hacia los segmentos de mercado que pretende satisfacer con sus productos. La necesidad de dicho plan se da en la actualidad debido a que en los últimos años la zona se ha tornado muy competitiva por el ingreso de nuevos competidores, por lo que si se carece de éste se correría el riesgo de perder participación en el mercado en el cual está inserto y por ende, ventas.

En el presente trabajo se refleja un estudio y análisis del contexto donde actúa Grupo VCA, con las respectivas oportunidades y amenazas del entorno como así también las fortalezas y debilidades inherentes a la empresa; de esta manera se formulan objetivos para que la organización obtenga resultados en su accionar comercial a largo plazo. Entender la importancia estratégica de un plan de este estilo es casi tan importante como comprender la

complejidad de realizarlo. Así, se cita a José María Sainz de Vicuña Ancín: *"la planificación es el importante reto que supone decidir hoy"*.

Para finalizar, se considera que se debe aclarar cual es el periodo en el que se realiza el análisis y por consiguiente el plan propuesto. El trabajo final de graduación se comenzó en el primer semestre del 2009 y se finalizó en el primer semestre de 2010, por lo que las variables que se estudian deben entenderse en ese contexto.

OBJETIVO DEL TRABAJO

Con el propósito de enfocarse hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, de conocerlo realmente, con el objeto de alcanzar una ventaja competitiva sostenible que les permita mejorar sus resultados económicos, se plantean para Grupo VCA los siguientes objetivos:

Objetivo General:

- Elaborar un Plan de Marketing Estratégico para los productos de Grupo Villas Ciudad de América¹ (Grupo VCA), a fin de incrementar las ventas de los mismos en un periodo de 4 años.

Objetivos Específicos:

- Analizar las principales variables del ambiente externo y su influencia en la organización.
- Describir y analizar el ambiente interno de la organización.
- Conocer los clientes, sus necesidades actuales y futuras, gustos y preferencias.
- Realizar un diagnóstico de la situación para poder desarrollar estrategias tendientes a mejorar dicha situación de la empresa.
- Desarrollar la mezcla de la mercadotecnia en base a las necesidades estratégicas.
- Formular acciones para lograr mayores ventas mediante el aumento del posicionamiento y consolidación de la marca de los productos turísticos/inmobiliarios.

¹ Los productos de Grupo VCA son 3 complejos situados a orillas del lago los molinos y las ventas totales que la compañía obtiene derivan de dos formas distintas de comercializar estos tres productos: alquileres y ventas de inmuebles.

MARCO METODOLÓGICO

El trabajo de aplicación profesional que aquí se desarrolla, cuenta con diversos cuerpos: marco teórico, análisis de la situación interna y externa y el desarrollo de objetivos, estrategias y planes de acción ajustados a las necesidades de la organización, detectadas en el análisis de la situación. Cada uno de estos cuerpos se realiza de una manera particular y es por esto que en el siguiente cuadro, se resume la metodología empleada para la elaboración de cada uno.

CUERPO DEL TRABAJO		FUENTE DE INFORMACIÓN
MARCO TEÓRICO		Investigación bibliográfica y teórica
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	EXTERNA	Entrevistas: Sr. José Luis Colombatti (Jefe Comunal Villas Ciudad de América): entrevista personal, de carácter informal (no estructurada). Sr. Andrés Minguillón (Secretaría de Turismo de Villas Ciudad de América): entrevista personal, de carácter informal (no estructurada). Sra. Mirta Oviedo (Secretaría de Turismo de Villas Ciudad de América): entrevista personal, de carácter informal (no estructurada).
		Fuentes Secundarias de información estadística, económica, social, ambiental: Presidencia de la Nación. Indicadores Económicos. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) Ministerio de Turismo de la Nación Secretaría de Turismo de la Nación Cámara Argentina de Turismo Cámara de Inmobiliaria Argentina Gobierno de la Provincia de Córdoba Agencia Córdoba Turismo Colegio de Arquitectos de la Provincia de Córdoba Diario La Voz del Interior Secretaría de Turismo de Villas Ciudad de América
	INTERNA	Observación directa simple y participante artificial en distintos momentos Entrevistas personales no estructuradas: Socio Presidente de Grupo VCA Socio de Grupo VCA Director Comercial Grupo VCA Arquitecto encargado de gestión diaria y operativa de los complejos de Grupo VCA Supervisor de obra de los complejos de Grupo VCA Investigación del tipo cuantitativo - descriptivo, para conocer gustos, opinión sobre los productos, hábitos, etc. de los clientes de Grupo VCA. Técnica: encuestas personales. ⁽¹⁾

² Anexada se encuentra la ficha técnica de la investigación, un modelo de la encuesta realizada y un informe con la información tabulada de la investigación.

MARCO TEÓRICO

El marco teórico es la etapa en que se reúne información documental para confeccionar el diseño metodológico y, al mismo tiempo, proporcionar un conocimiento profundo de la teoría que le da significado al trabajo.

Lo que se busca, al elaborar el marco teórico, es dar al lector un instrumento para una correcta interpretación del trabajo.

A continuación se presentan los lineamientos teóricos y herramientas que se siguieron para elaborar el Plan Estratégico de Marketing para los productos de Grupo VCA.

Plan de Marketing

“Un plan de marketing es un documento escrito en el que, de forma sistemática y estructurada, y previo a los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos en el plazo previsto”³

El Plan de Marketing supone el establecimiento de una serie de puntos estructurados que permitan elaborar una herramienta eficaz para Grupo VCA, los cuales, determinan la creación de un proyecto encaminado a optimizar los resultados del marketing a través del análisis pormenorizado de sus diferentes elementos, tanto desde la perspectiva de la oferta (competencia), como de la demanda (cliente y mercado) así como las necesidades económicas necesarias para llevar a cabo el propio plan.

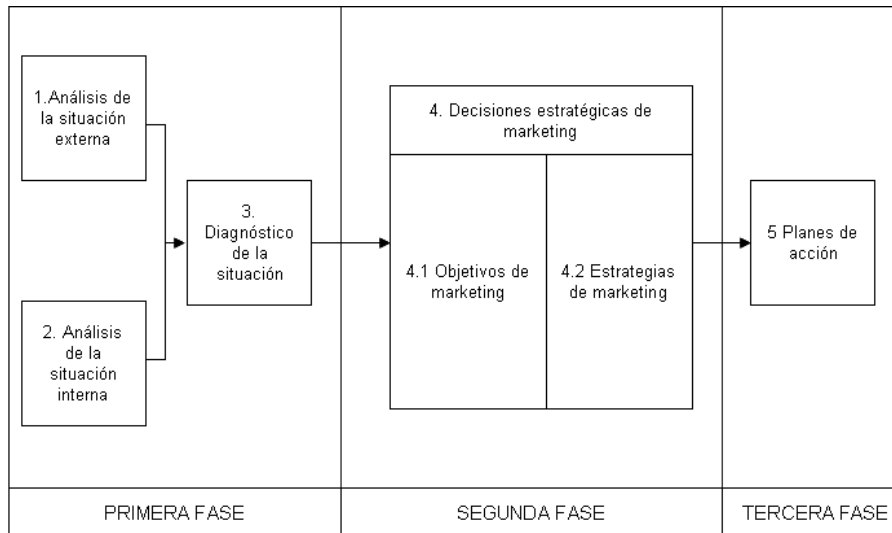
Dentro de las ventajas que trae aparejado el plan de marketing, se pueden destacar el soporte del mismo en la toma de decisiones, deja plasmados los objetivos y programas para la organización, facilita la ejecución de las acciones de marketing simplificando y esclareciéndolas y permite un seguimiento y control del cumplimiento de los objetivos.

Las fases en la elaboración de un plan de marketing se pueden dividir en tres:

³ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María. “El plan de marketing en la práctica” 4ª edición. ESIC. Madrid (1999).

1. Análisis y diagnóstico de la situación
2. Decisiones estratégicas de marketing
3. Decisiones operativas de marketing

En el siguiente cuadro se profundizan las etapas:



Fuente: SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María. "El plan de marketing en la práctica" 4ª edición. ESIC. Madrid (1999). Capítulo 2. Pág. 68.

PRIMERA FASE: ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN

En el diagnóstico se realiza un análisis de los entornos externo e interno, para obtener una clara visión de la situación de la empresa y cómo debe ser encarada la realización del plan de marketing tendiente a una mejora en GRUPO VCA.

El diagnóstico, consta de dos grandes cuerpos de análisis, uno sobre el ámbito externo al proyecto y a la empresa y otro sobre el ámbito interno.

Para la realización del diagnóstico, se utilizan diversas herramientas. En el análisis externo: análisis del entorno general, de las 5 fuerzas de Porter, y del mercado. En el análisis interno, además de la descripción de la empresa, su historia, filosofía y objetivos, se estudia el mercado meta de consumidores, la comunicación, se realiza un análisis de ventas, del producto, los hábitos de compra, la distribución, los precios y la demanda.

Por último, en el diagnóstico, se utiliza la Matriz FODA como elemento integrador.

A continuación, se desarrollaran teóricamente, las herramientas utilizadas.

1. Análisis de la situación externa

Análisis del macro entorno

Como se mencionó anteriormente, averiguar la influencia de los factores externos del entorno en la organización, es el punto de partida. Para esto, se realiza un análisis del mismo, en el que las variables que se deben considerar son:

- Aspecto Económico: inflación, nivel general de precios, tipo de cambio, PBI, su distribución y variación. Estos factores influyen a la hora de formar los precios de las ofertas, como así también cuando se necesita realizar un buen análisis de comparación con otras ofertas de competidores, pudiendo lograr una buena estrategia de precios en relación a la calidad que se intenta brindar.
- Aspecto Político – legal: Legislación antimonopolio; Leyes de protección del medioambiente; Políticas impositivas; Regulación del comercio exterior; Regulación sobre el empleo; Promoción de la actividad empresarial; Estabilidad gubernamental
- Aspecto Socio – cultural: la distribución del turismo, las proyecciones turísticas, los análisis de tendencia, los gustos y preferencias de los turistas y/o inversores y la oferta turística
- Aspecto Ambiental: elementos del desarrollo del sector o actividad con énfasis en el entorno ambiental

Este análisis, permite comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Lo que se busca es analizar los cambios pasados y presentes que se producen en el entorno y la influencia (más fuerte o más débil) de estos factores en el futuro para la organización y los competidores.

Otro aspecto fundamental del análisis, es que ayuda a examinar las consecuencias diferenciales de las influencias externas sobre las organizaciones, tanto históricamente como el posible

impacto futuro. Esto parte de la detección de los generadores claves de éxitos y la pregunta de hasta qué punto afectarán a la organización.

Análisis de las 5 fuerzas competitivas

El análisis externo se profundiza o se particulariza estudiando el sector específico donde opera la organización. Se utiliza como herramienta de análisis las cinco fuerzas competitivas de Porter, un modelo que las describe y estudia cómo influyen en la estrategia competitiva de una compañía y determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste.

Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
2. Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.
3. Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.
5. La rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Análisis del mercado

Las herramientas que se mencionaron anteriormente se constituyen para el análisis a nivel general del entorno. El análisis de mercado es la distinción y separación de las partes del mercado para llegar a conocer los principios o elementos de éste. Es decir que este análisis se acerca más a la organización influyendo de manera más significativa.

Para realizar un análisis de mercado adecuado se necesita distinguir entre los diferentes tipos de mercado que existen:

- Mercados de Consumo: Son aquellos en los que se comercializan bienes que están destinados al consumo individual o familiar.
- Mercados Industriales: Son aquellos que comprenden los productos y servicios que son comprados para servir a los objetivos de las organizaciones.
- Mercados de Servicio: Son aquellos mercados en los que se hacen transacciones de bienes de naturaleza intangible. Los servicios son las actividades separadas, identificables e intangibles que satisfacen las necesidades y deseos y no están necesariamente ligadas a la venta de un producto o servicio.

Dentro del análisis del mercado, se deben considerar factores como la naturaleza, la estructura y el ciclo de vida de los productos:

- Naturaleza del Mercado: se refiere a conocer la manera en que está segmentado el mercado, es un proceso de división del mercado en subgrupos de compradores homogéneos con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades, intereses y preferencias y se permita al mismo tiempo alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.
- Estructura del Mercado: la estructura del mercado describe el estado de un mercado con respecto a la competencia.
- Ciclo de vida del producto: El ciclo de vida de un producto es un concepto asociado a las técnicas de la mercadotecnia o marketing. Las condiciones bajo las que un producto se va a vender van a cambiar a lo largo del tiempo. La gestión del ciclo de vida de un producto se refiere a la consideración de los diferentes estados que va a atravesar un producto a lo largo de su existencia. La tecnología que subyace en un producto o categoría de producto puede atravesar etapas similares. Los productos suelen atravesar cinco etapas:
 - Etapa de desarrollo de un nuevo producto: es muy caro, no se perciben ingresos por venta, es un periodo de pérdidas netas.
 - Etapa de introducción en el mercado supone un costo muy alto, el nivel de ventas es bajo y el balance es de pérdidas netas.
 - Etapa de crecimiento se reducen los costos debido a la realización de economías de escala, los volúmenes de ventas aumentan significativamente y se empiezan a percibir beneficios.
 - Etapa de madurez: los costos son muy bajos, se alcanzan los niveles máximos de ventas, los precios tienden a caer debido a la proliferación de productos competitivos y se alcanza la mayor rentabilidad.
 - Etapa de decadencia o declive: las ventas caen, los precios bajan y los beneficios se reducen.

2. Análisis de la situación interna

Teniendo ya un panorama claro de lo que sucede puertas afuera de la organización, se prosigue analizando los factores internos a la misma para finalizar el diagnóstico de la situación. Con el diagnóstico completo, se puede llegar a ver con claridad la problemática que se presenta y en base a todo esto, presentar mejoras para la organización.

Del entorno interno se analizará:

- Filosofía de la empresa
- Mercado meta
- Comunicación
- Análisis de Ventas
- Conocimientos y Atributos del Producto
- Hábitos de Compra
- Distribución
- Fijación de Precios
- Análisis de la demanda

Con el diagnóstico finalizado, teniendo ambos entornos, externo e interno, analizados, se integran las cuestiones claves detectadas en una Matriz FODA que brindará una rápida lectura de la situación.

3. Diagnóstico de la situación: Matriz FODA

La Matriz FODA es una herramienta de diagnóstico que muestra las Fortalezas y Debilidades, aspectos internos de la organización y las Oportunidades y Amenazas, factores externos que afectan a la misma. La idea básica es generar estrategias para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas del entorno y por otra parte aumentar las fortalezas y disminuir las debilidades de la organización.

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de

crecimiento o mejoría. Las amenazas por el contrario, representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, como fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Oportunidades y amenazas son extraídas del análisis externo, en este caso del análisis que se realiza sobre las macro variables y de las cinco fuerzas competitivas, modelo de Porter. Aquí es claro como las herramientas se integran e interrelacionan.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.

Esta herramienta puede considerarse sencilla, pero permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

SEGUNDA FASE: DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

Continuar con el proceso de elaboración de un Plan de Marketing considera, una vez definido el panorama, es decir diagnosticada la situación, el planteamiento de estrategias de marketing acordes a lo que se quiere lograr. Para esto, primero que nada se debe establecer un objetivo que marcará el camino por el cual deben realizarse los planes de acción. El objetivo planteado debe responder a lo que se entiende la organización necesita y la estrategia indicará, a nivel general, dentro de que radio se debe operar para concretar los objetivos. Tanto las necesidades de la organización como los recursos y capacidades que delimitarán la estrategia son

observados y analizados en la etapa diagnóstica y por esto dicha etapa reviste de importancia estratégica.

4.1. Objetivos de Marketing

Una vez concluido el diagnóstico de la situación, y antes de formular la estrategia de marketing, debemos formular nuestros objetivos. Los objetivos deben estar supeditados a los objetivos corporativos.

4.2. Estrategias de marketing

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. En marketing son utilizadas para definir como se va a llegar a donde se quiera. Para ello se debe:

- conocer las necesidades y deseos actuales y futuros de los clientes,
- identificar diferentes grupos de posibles compradores en cuanto a sus gustos y preferencias o segmentos de mercado,
- valorar el potencial e interés de esos segmentos.
- teniendo en cuenta las ventajas competitivas de la empresa, orientarla hacia oportunidades de mercado, desarrollando un plan de marketing periódico con los objetivos de posicionamiento buscados.

A través del marketing operativo se pone en práctica la estrategia de marketing y el plan periódico a través de las variables de marketing mix.

La estrategia de marketing define las guías a seguir para colocarse ventajosamente frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado al tiempo que se consiguen los objetivos fijados. La estrategia debe contener:

- Estrategia de cartera: define los mercados a los que se va a apuntar y con que productos.

- Estrategia de segmentación y posicionamiento: define a que segmentos de estos mercados y como posicionarse en ellos:
 - Segmentación de mercado: Es de gran utilidad a los fines de poder visualizar a aquellos clientes potenciales que, identificando las fortalezas y debilidades de la empresa, la organización puede satisfacer rentablemente. Dependiendo de cómo sean agrupados los clientes surgirá la posibilidad de que se oriente correctamente la comunicación y cualquier otra actividad que permita trascender en la mente de los clientes, quienes ante cualquier necesidad de alguna transacción inmobiliaria recordarán el mensaje y recurrirán a la empresa. Es esencial, además, para distribuir la asignación de las tareas entre el personal. Los perfiles de clientes originados por una correcta segmentación otorgarán los correspondientes perfiles de personal a cargo de atención de esos posibles clientes. Cuando se realiza segmentación de mercado, las preguntas que se deben hacer es, a quienes se puede llegar con los medios con los que cuenta la organización. El método de segmentación permitirá manejar la variada información que provee el mercado. Es una herramienta útil mediante la que se puede agrupar consumidores o usuarios con características homogéneas o similares entre si. La variables que deben considerarse son los niveles socio económicos y culturales de los actuales o potenciales clientes, así como también sus aspiraciones, necesidades, y perspectivas. Para ello es que se recopila toda la información que se ha expuesto en los puntos anteriores. Mediante esto se busca facilitar el reconocimiento del público objetivo y así poder brindar un servicio de mejor calidad.
 - Posicionamiento: es el lugar o la imagen que ocupa una marca, empresa, servicio, país, persona, objeto, o cualquier otro producto en la mente de los consumidores o usuarios. El término posicionamiento vehicula con la idea de “poner en un lugar” según Al Ries y Jack Trout. Como se ubique la marca, el producto, el servicio o la persona en la mente de aquellos en los que se quiere influir dependerán de la segmentación, ya que será más difícil posicionarse en la

mente de todo el mercado. Esto supone que se debe elegir previamente el objetivo sobre el que se quiere influir. Frente a un mundo saturado de mensajes, es importante saber extraer de lo que ya está en la mente de quienes se determina para dirigirse y recordar las conexiones. La segmentación del público objetivo servirá de ayuda para construir un mensaje simple y con llegada. Mensaje que podrá ser dirigido a través de medios masivos de comunicación, pero que también lo difundirán los distintos medios de exposición al público: El prestigio, los servicios, la marca.

- Estrategia funcional: marketing mix.

Con objetivos claros, viables y cuantificables definidos y la estrategia como guía de acción, es hora de elaborar los planes de acción.

TERCERA FASE: DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING

5. Planes de acción

En esta etapa se definen las acciones de marketing que realizan la estrategia en su nivel más concreto. Este nivel de concreción puede verse reflejado en las 4 variables claves del marketing mix o mezcla de marketing. Todas las decisiones que se tomen en cuanto a estas variables se consideran planes de acción y deben poseer una estructura determinada.

El marketing mix o mezcla de marketing, puede decirse que son herramientas o variables de las que dispone el responsable de mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía. Son la estrategia de marketing, o esfuerzo de marketing y deben incluirse en un Plan de Marketing.

Para que una estrategia de marketing sea eficiente y eficaz, ésta debe tener coherencia tanto entre sus elementos, como con el segmento o segmentos de mercado que se quieren conquistar, el mercado objetivo de la compañía. Los elementos que componen el marketing mix son:



Fuente: elaboración propia.

Los elementos de la mezcla original son:

- **Producto:** En mercadotecnia un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras.
- **Precio:** Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción (aunque también se paga con tiempo o esfuerzo). Sin embargo incluye: forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta, etc.), crédito (directo, con documento, plazo, etc.), descuentos pronto pago, volumen, recargos, etc. Este a su vez, es el que se plantea por medio de una investigación de mercados previa, la cual, definirá el precio que se le asignará al entrar al mercado. Hay que destacar que el precio es el único elemento del mix de Marketing que proporciona ingresos, pues los otros componentes únicamente producen costos. Por otro lado, se debe saber que el precio va íntimamente ligado a la sensación de calidad del producto (así como su exclusividad).
- **Plaza o Distribución:** En este caso se define como y dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las

condiciones adecuadas. Inicialmente, dependía de los fabricantes y ahora depende de ella misma.

- Promoción: Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales (cómo es la empresa, comunicación activa; cómo se percibe la empresa comunicación pasiva). La mezcla de promoción está constituida por Promoción de ventas, Fuerza de venta o Venta personal, Publicidad y Relaciones Públicas, y Comunicación Interactiva (Marketing directo por mailing, e-mailing, catálogos, webs, tele marketing, etc.).

Con los planes de acción desarrollados, el plan de marketing queda completo. Mediante las herramientas, técnicas y estrategias anteriormente mencionadas, se procede a llevar a cabo los objetivos propuestos en el trabajo: desarrollar un Plan de Marketing Estratégico para los productos de Grupo VCA a fin de incrementar sus ventas en un plazo de 4 años. Esto contempla que se incrementen para finales del año 2013 un 100% las ventas en comparación con el año base 2008.

PRIMERA FASE:

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

CONTEXTO EXTERNO⁴

La realización de un análisis de entorno se debe dividir según el grado de proximidad de los factores a evaluar en relación al objeto de estudio. Así, el estudio del contexto externo, está compuesto por análisis de un macro entorno y por factores internos al sector pero externos a la organización, que influyen sobre la misma.

MACRO ENTORNO

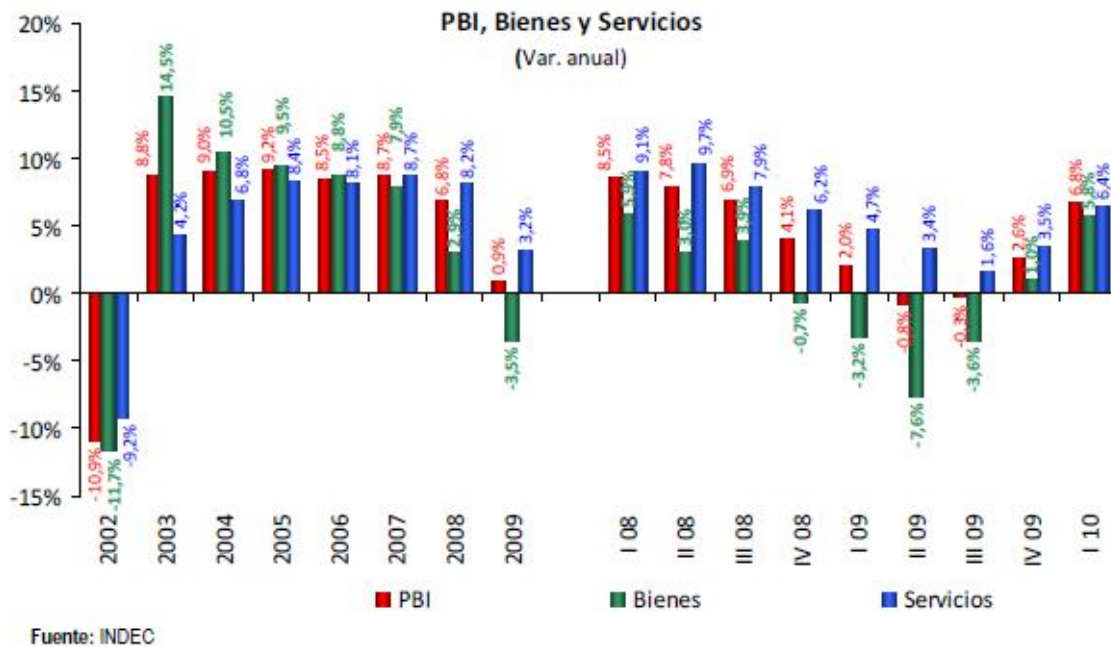
Factores económicos generales: inflación, nivel general de precios, tipo de cambio, PBI, su distribución y variación. Estos factores influyen a la hora de formar los precios de las ofertas turísticas/inmobiliarias para analizar la rentabilidad de la actividad. Así también cuando se necesita realizar un análisis de comparación con otras ofertas de competidores, logrando una buena estrategia de precios en relación a la calidad que se intenta brindar.

Según Presidencia de la Nación, el PBI en Argentina creció en 2009 un 0,9% y esta tendencia puede observarse desde 2003, con un aumento acumulado del 27% en comparación con el anterior pico histórico registrado en el segundo trimestre de 1998, y un aumento del 76% en comparación con el mínimo alcanzado en el primer trimestre de 2002.

Así, el FMI dio a conocer el recalculamiento del crecimiento del PBI para la Argentina en este 2010. Los datos son muy alentadores, ya que en el último trimestre del año pasado, el FMI había estimado un crecimiento del PBI del 1,5%, y ahora vaticinaron un entorno del 3,5%.

Esto coincide con los datos que también había pronosticado el gobierno argentino, quien también había recalculado, y había estimado un crecimiento del 2,5%. Lo que quiere decir que hoy en día tanto a nivel mundial como a nivel local, se está dando un crecimiento sostenido, que dicho sea el paso se cree, se mantendrá aproximadamente igual para el 2011. Lo que muestra una consolidación de la economía local para el próximo año y medio.

⁴ Los datos necesarios para realizar el análisis del contexto externo fueron obtenidos de la Secretaría de Turismo de Villas Ciudad de América, del INDEC, de la Secretaría de Turismo de la Nación, la Cámara de Inmobiliaria Argentina y de los indicadores de Presidencia de la Nación.

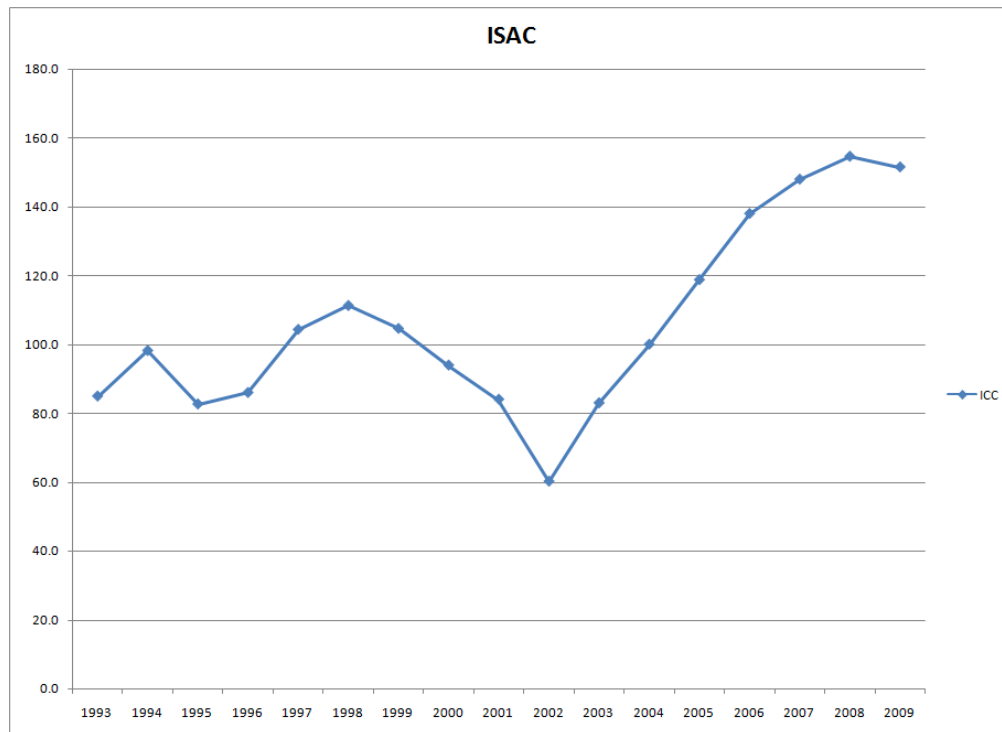
Gráfico N° 1: PBI, Bienes y servicios⁵

La disminución del ritmo de crecimiento del PBI en 2009 se encuadra dentro de lo sucedido con la crisis mundial que desaceleró el crecimiento económico sin llegar a un estadio recesivo. El sector más perjudicado fue el de la producción de bienes. En la actualidad, puede observarse a través del PBI del primer trimestre de 2010, la economía se ha recuperado notablemente de la situación internacional.

El aumento sostenido del PBI desde 2003 indica que la economía argentina viene experimentando un crecimiento en la cantidad de productos y servicios generados internamente, esto complementado con información de la construcción y del turismo puede brindar un panorama más claro de la situación para el sector.

El Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción (ISAC) del INDEC muestra la evolución del sector según el comportamiento de la demanda de un conjunto de insumos representativos. Cubre la construcción pública y privada a nivel nacional.

⁵ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). www.indec.mecon.gov.ar. Indicadores económicos.

Gráfico N° 2: Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción (ISAC)⁶

Fuente: INDEC. www.indec.mecon.gov.ar. Indicadores de la construcción.

En relación a la construcción, desde 2003, el crecimiento de la actividad ha sido de un 19,3%. Es decir que, teniendo en cuenta el comportamiento de la economía, se puede entender que un crecimiento sostenido del PBI como el que viene experimentando Argentina desde 2003, con el incremento relativo del poder adquisitivo de la población, favorece de manera directa al sector de la construcción.

Consultados por el Diario La Voz del interior⁷, empresarios de la construcción afirman que la realidad ha cambiado y se necesitan nuevas reglas de juego. Se redujo la tasa de rentabilidad y los tiempos se han desacelerado, haciendo indispensable mejorar la eficiencia y ajustarse a los presupuestos. A pesar de esto, los precios de los productos no han variado (por un tipo de cambio estable) y los costos se mantienen en alza pero se sigue obteniendo, si las cosas se hacen de manera planificada y ordenada, buena rentabilidad.

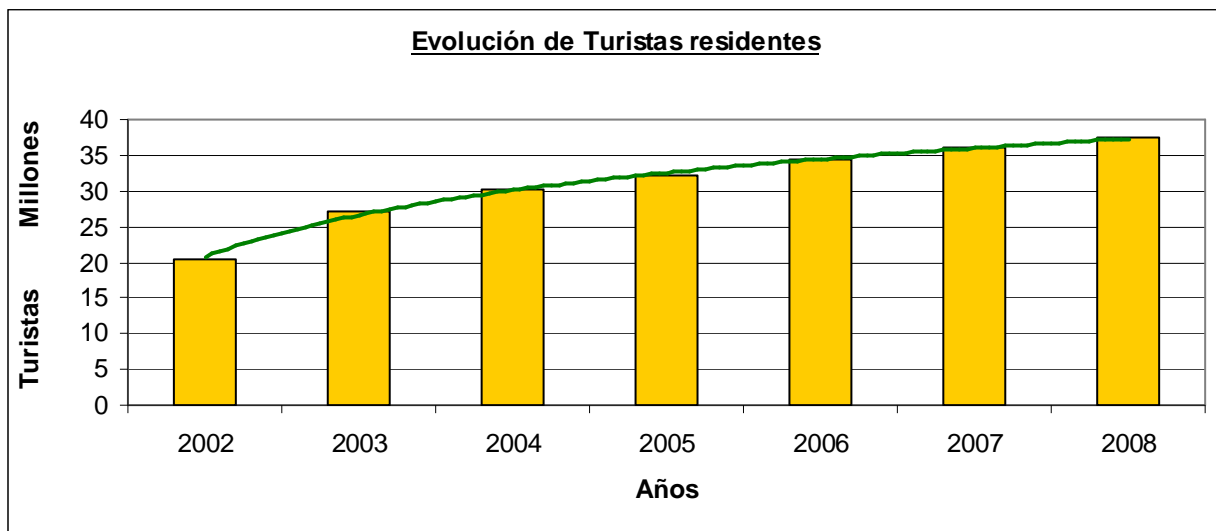
⁶ Índice con base en 2004: 100

⁷ Diario La Voz del Interior, sábado 25 de septiembre de 2010. Sección: arquitectura, Artículo: "La Construcción. Ritmos y proyecciones".

Dadas las características de la economía argentina, de fuerte incertidumbre y miedo permanente de la población a las crisis (esta es una sensación instaurada culturalmente por la historia económica nacional más que por hechos certeros de crisis potencial), la población tiene cierta preferencia a las inversiones en inmuebles por su "grado de seguridad". De esta manera, conociendo que la industria de la construcción es cíclica con el nivel de fluctuación del PBI, y considerando las características de los argentinos de "siempre querer invertir en inmuebles", este crecimiento sostenido del PBI potencia el desarrollo de la industria como ya se mencionó.

La otra variable macro económica que afecta a la empresa es el mercado turístico. El crecimiento de este mercado a nivel nacional ha sido de la siguiente manera:

Gráfico N° 3: Evolución de turistas a Nivel Nacional



Fuente: secretaria de turismo de la nación. http://2016.turismo.gov.ar/wp_turismo/?page_id=520. Sección: Documentos.

A pesar de no poseer información de 2009 en adelante, se puede entender que el turismo ha crecido desde la crisis 2001 – 2002 y ha llegado a un pseudo estancamiento que presenta tasas de crecimiento menores. Si se pudiera obtener información de 2009 – 2010 podría verse como la crisis del campo a principios de 2008 y el "efecto gripe A" sumado a la crisis financiera global

en 2009 también afectaron el turismo presentando bajas porcentuales, no tan significativas, pero bajas al fin.

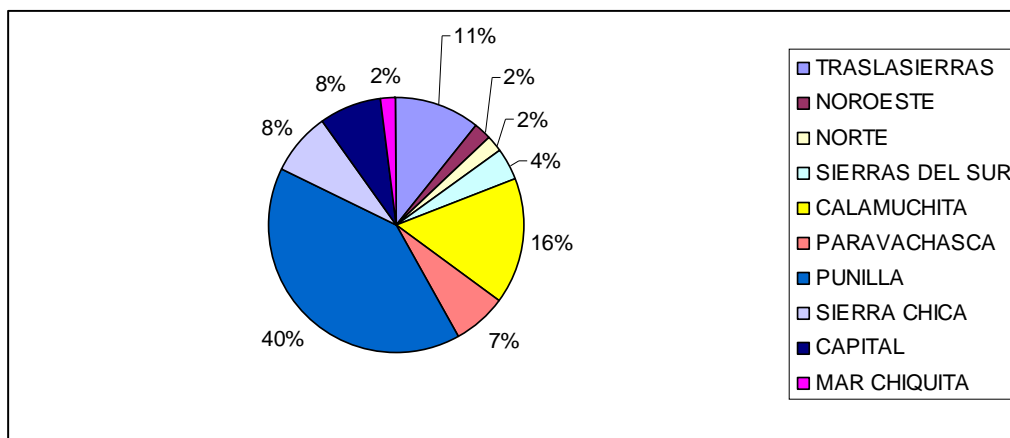
El crecimiento que se puede evidenciar en el gráfico del turismo a nivel nacional, es reflejo de lo mencionado anteriormente en relación al aumento del poder adquisitivo de los habitantes del país (crecimiento del PBI), de la ventaja competitiva derivada del tipo de cambio en comparación a otros países y del fomento que se realiza a todo nivel gubernamental al turismo.

Así, la Cámara Argentina de Turismo afirma que "el turismo interior creció entre 2003 y 2010 un 40,9%. Por su parte, el presidente de la Cámara y presidente de la Asociación de Turismo de la República Argentina, Juan Mirena, analiza satisfactoriamente este crecimiento y el aporte del sector a la economía global, pero ubica como indispensable al fortalecimiento del turismo interno; en esa línea explica que "desde Presidencia de la Nación, de hecho, se nombrarán los próximos días los feriados obligatorios -para complementar al 25 de Mayo, 9 de Julio y 20 de Junio- los demás serán parte del fin de semana largo y es muy posible que se agregue en noviembre un feriado correspondiente a la Vuelta de Obligado. Se incentiva así al turismo como fuente de trabajo". (...). Se presenta entonces un escenario alentador para las proyecciones de 2011. Sin ir más allá, parte de este crecimiento se apoya en que se trata de un sector que demuestra una notable capacidad de recuperación, así lo demostró luego de la crisis internacional de 2009, dado que este año se logró un repunte importante del turismo receptivo: "Entre el primer trimestre de este año y el mismo período del año anterior, las llegadas por todas las vías de ingreso aumentaron un 14,7%", remarca Meyer. La combinación de las políticas aplicadas a incentivos al turismo interno, junto al atractivo que resulta el país para los turistas internacionales, son una combinación exitosa que lleva a que esta industria se ubique entre las de mayor impacto para la economía".⁸

⁸ Cámara Argentina de Turismo. http://www.camaraargentinatourismo.travel/vista_previa_4.php?noticia_id=1492

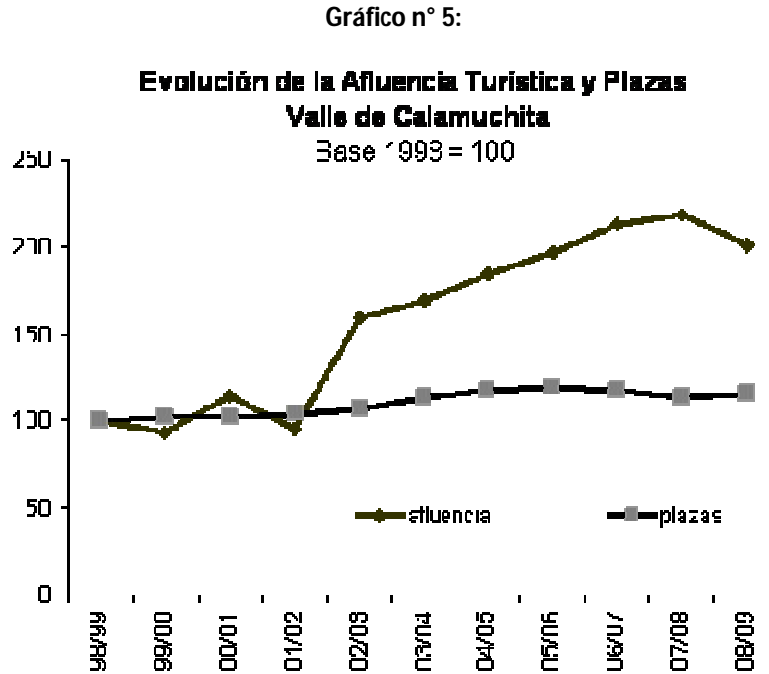
A nivel provincial, la afluencia turística en la Provincia de Córdoba en el período 2008-2009, meses de diciembre de 2008, enero, febrero y marzo de 2009 fue de 4.211.409 turistas (Valle de Calamuchita, Valle de Traslasierras, Noroeste, Norte, Sierras del Sur, Paravachasca, Valle de Punilla, Sierras Chicas, Capital y Mar Chiquita) de los cuales los turistas correspondiente al Valle de Calamuchita fueron 670.421 turistas, que representa con respecto al total un 16%.

Gráfico n° 4: Composición de la afluencia turística a la provincia de Córdoba. 2009.



Fuente: elaboración propia con datos brindado de Agencia Córdoba Turismo S.E.M

A un nivel más específico, a continuación puede observarse la afluencia de turismo al valle de Calamuchita y posteriormente a Villa General Belgrano, el epicentro del valle.



Fuente: estudio de la consultora AMD sobre el valle de Calamuchita.

La oferta total (plazas en establecimientos hoteleros y para hoteleros) en los últimos 10 años se incrementó en un 15% mientras que la demanda (afluencia de turistas) más que duplicó su volumen.

Cuadro n° 1: Demanda hotelera por mes y condición de residencia de los viajeros hospedados. Villa General Belgrano

Indicadores seleccionados por condición de residencia de los viajeros	Año 2010	
	Enero*	Febrero*
Pernoctaciones (10)	63,104	48,022
Residentes	62.352	47.280
No residentes	752	742
Viajeros	14,192	12,221
Residentes	13.914	11.973
No residentes	278	248
Estadía promedio de los turistas (en días)	4.45	3.93
Residentes	4.48	3.95
No residentes	2.71	2.99

* Dato provisorio

Fuente: INDEC, Encuesta de Ocupación Hotelera 2010.

Indicadores seleccionados por condición de residencia de los viajeros	Año 2009												Totales	Porcentaje
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Dic.		
Pernoctaciones (10)	72,493	64,665	22,575	18,873	11,138	4,963	27,109	11,718	11,317	28,476	8,303	14,637	296,267	100.00%
Residentes	72.052	64.155	22.541	18.731	11.022	4.922	26.565	11.575	11.162	28.181	8.131	14.365	293.402	99.03%
No residentes	441	510	34	142	116	41	544	143	155	295	172	272	2.865	0.97%
Viajeros	25,753	22,634	7,258	6,014	4,592	2,538	8,660	5,001	3,990	7,188	3,798	5,275	102,701	100.00%
Residentes	25.602	22.474	7.245	5.941	4.536	2.513	8.506	4.929	3.932	7.064	3.720	5.159	101.621	98.95%
No residentes	151	160	13	73	56	25	154	72	58	124	78	116	1.080	1.05%
Estadía promedio de los turistas (en días)	2.81	2.86	3.11	3.14	2.43	1.96	3.13	2.34	2.84	3.96	2.19	2.77	2.79	
Residentes	2.81	2.85	3.11	3.15	2.43	1.96	3.12	2.35	2.84	3.99	2.19	2.78	2.80	
No residentes	2.92	3.19	2.62	1.95	2.07	1.64	3.53	1.99	2.67	2.38	2.21	2.34	2.46	

(10) El número de pernoctaciones es equivalente al número de plazas ocupadas.

Fuente: INDEC, Encuesta de Ocupación Hotelera 2009.

	2008												Totales	Porcentaje
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Dic.		
Pernoctaciones (10)	86,849	71,067	36,254	13,731	8,093	4,130	23,196	23,908	13,619	22,636	11,706	15,495	330,684	100.00%
Residentes	86.059	70.718	36.008	13.578	8.043	4.099	23.021	23.843	13.293	22.242	11.297	14.903	327.104	98.92%
No residentes	790	349	246	153	50	31	175	65	326	394	409	592	3.580	1.08%
Viajeros	16,282	15,504	9,587	4,585	4,294	2,063	7,628	7,794	5,962	8,378	5,459	5,519	93,055	100.00%
Residentes	16.095	15.413	9.477	4.516	4.265	2.049	7.566	7.760	5.853	8.249	5.284	5.383	91.910	98.77%
No residentes	187	91	110	69	29	14	62	34	109	129	175	136	1.145	1.23%
Estadía promedio de los turistas (en días)	5.33	4.58	3.78	2.99	1.88	2.00	3.04	3.07	2.28	2.70	2.14	2.81	3.05	
Residentes	5.35	4.59	3.80	3.01	1.89	2.00	3.04	3.07	2.27	2.70	2.14	2.77	3.05	
No residentes	4.22	3.84	2.24	2.22	1.72	2.21	2.82	1.91	2.99	3.05	2.34	4.35	2.83	

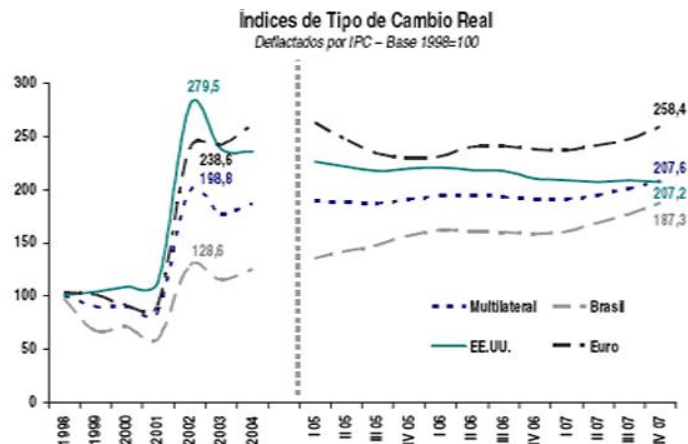
Fuente: INDEC, Encuesta de Ocupación Hotelera 2009.

En este cuadro puede observarse que la afluencia turística a Villa General Belgrano, y por ende a la región, presenta una leve disminución en el periodo de los últimos 3 años. Esta situación puede ser entendida por la crisis financiera global que ha afectado a todas las economías del mundo y precedentemente por la crisis del campo en 2008. De conversaciones con empresarios turísticos de la región y con secretarios de turismo es destacado como lo que se muestra en el cuadro que refleja el aumento de turistas a nivel nacional es considerado por ellos cierto. La salvedad para que la información de Villa General Belgrano presente una disminución es por lo mencionado en el primer párrafo y en lo que los especialistas consultados coinciden: la crisis financiera mundial en 2009 – 2010. De manera relativa, no se considera muy significativa esta baja, por lo que se entiende que la afluencia de turistas a la región se encuentra estabilizada o con un crecimiento moderado, lo mismo que ocurre a nivel nacional. Un dato que no ha variado de manera importante es la duración de la estadía promedio.

A esta altura, se destaca cómo el crecimiento que ha presentado el país en términos económicos ha potenciado el desarrollo de la industria tanto de la construcción como del turismo.

Otra macro variable económica significativa a considerar es el tipo de cambio. La moneda argentina y su valor con respecto al dólar va a significar cuán competitivos son los precios en comparación con otros destinos turísticos.

El tipo de cambio real multilateral se mantiene estable, más que duplicando el vigente durante la década pasada. En los últimos trimestres se observa una mejora del tipo de cambio bilateral con la zona Euro y con Brasil. Y a su vez un empeoramiento del tipo de cambio bilateral con los EE. UU.

Gráfico N° 6: Índice de tipo de cambio real

Fuente: Presidencia de la Nación - Indicadores

Desde 2007, el valor del tipo de cambio se ha estabilizado y se mantiene una flotación sucia con convertibilidad alrededor de \$4 por cada dólar. En esta línea de análisis, puede verse lo que desde el Colegio de Arquitectos de la Provincia de Córdoba se expone como noticia del diario La Mañana:

“El dólar dormido (...), con una inflación anual proyectada en 25 por ciento y con una cosecha récord de 90 millones de toneladas (40 por ciento más que un año atrás) son incentivos para la inversión en ladrillos, un tradicional refugio de los ahorros de los argentinos con más ingresos (...). Respecto de si son nuevamente los sojeros los que sostienen las operaciones, Suez afirma que “hay de todo, la demanda excede al campo” y señala que las inversiones oscilan entre los 70 mil y los 300 mil dólares, de uno a cinco departamentos: “La inflación y el valor del dólar empujan a comprar propiedades que están a buenos precios y, además, hacen proyectar que esos valores subirán”.⁹

Las variaciones en el tipo de cambio afectan de doble manera a la industria. Por un lado porque el valor de venta de los productos esta a valor dólar encareciéndolos al aumentar la relación de tipo de cambio. Pero por el otro, y más significativo a la industria, es que la mayor proporción de inversores inmobiliarios pertenecen al sector agroexportador quienes se ven sumamente favorecidos al aumentar la relación peso / dólar teniendo mayor disponibilidad de divisas que son volcadas a la industria inmobiliaria.

⁹ Noticias. Colegio de Arquitectos de la Provincia de Córdoba. <http://www.colegio-arquitectos.com.ar/despliegue.php?idreg=309>

Un factor económico que afecta la ventaja competitiva que se obtiene de tener un tipo de cambio alto es la inflación. A medida que los precios internos aumentan, la ventaja se va perdiendo ya que la inflación se apodera del beneficio que se obtiene en la relación peso / dólar elevada.

Nuevamente, del Colegio de Arquitectos de la Provincia de Córdoba, se puede ver esto que aquí se menciona en relación al costo de la construcción:

“Suben más en Argentina que en Brasil y en Uruguay. (...); los costos uruguayos crecieron 6% en 2009; los de Brasil el 13% y los argentinos el 24%.

(...) La suba en el precio de los materiales ha agravado la pérdida de competitividad del sector a nivel local frente a sus pares. El promedio de variaciones interanuales entre 2008 hasta julio de 2010 fue del 21% en nuestro país, mientras que en Brasil fue del 13% y en Uruguay del 11%. En comparación con nuestro país, la suba en los costos fue de un 40% y 70% menos en Brasil y Uruguay, respectivamente.”¹⁰

Finalizando el análisis de la macro variable económica se puede ver como el crecimiento del país en términos de producción afectan directamente el desarrollo de la industria turística inmobiliaria pero a su vez se tiene que considerar que la inflación aumenta los costos y disminuye los beneficios. A pesar de todo esto, la industria se encuentra en auge.

Factores político-legales: la política fiscal que lleva adelante el gobierno y la legislación vigente en relación a las variaciones potenciales de los derechos de exportación (retenciones al agro), han repercutido en exceso al sector de la construcción y al turismo entre otros, ya que gran parte del ritmo de ventas que se venían dando provenían ya sea de forma directa con productores agrícolas o indirectamente con personas que estaban vinculadas de alguna forma a la actividad agrícola. Desde el cambio de la política de retenciones al agro exportador por parte del gobierno de la nación, la comercialización se estancó, de manera que las consecuencias se hicieron

¹⁰ Noticias. Colegio de Arquitectos de la Provincia de Córdoba. <http://www.colegio-arquitectos.com.ar/despliegue.php?idreg=394>

notar ya que se desaceleró de manera considerable la concreción de ventas de productos inmobiliarios. Esto puede verse en el gráfico del ISAC a partir de 2008.

Un aspecto de importancia se está dando a nivel nacional y afecta directamente a la industria de la construcción. Hasta hace poco, inversionistas realizaban desarrollos inmobiliarios en países limítrofes o del Caribe por el bajo costo de la tierra, de la mano de obra y de los altos precios de venta. Además de una cuestión de costos – beneficios, existía una realidad y era que nadie controlaba el origen de los fondos que se invertían fuera del país. Presionado por la crisis financiera internacional y las incipientes señales de enfriamiento de la economía local, el Gobierno lanzó una idea que venía estudiando en los últimos meses: el blanqueo de capitales que se encuentran en el exterior.

Desde mediados de 2009 la Nación está impulsando un cruce de información de AFIP con entes de otros países para conocer el origen de los fondos con lo que empresas nacionales invierten en el exterior, esto repercute directamente en el sector ya que los capitales que antes salían libremente del país vuelven ahora con la promoción y el blanqueamiento de capitales que está llevando adelante de manera contundente AFIP.

El Ministerio de Turismo de la Nación está llevando adelante un fuerte programa de desarrollo del turismo: el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016¹¹. Este programa intersectorial, desarrollado de manera conjunta por el Consejo Federal de Turismo, el Consejo Federal de Inversiones, la Secretaría de Turismo de la Nación, la Cámara Argentina de Turismo y la Administración de Parques Nacionales, apunta al mejoramiento de Argentina como marca de turismo y destino elegido en el mundo, así como también a alcanzar una política sectorial equilibrada, integrada y socialmente justa. Así se presenta la marca Argentina en diversas ferias de turismo a nivel mundial.

Algunas de las premisas que sustentan al plan son:

- La consolidación institucional del turismo, para aumentar su participación en la actividad nacional y consolidar su rol de motor económico y cultural.

¹¹ Ministerio de Turismo de la Nación. <http://2016.turismo.gov.ar/>

- La sustentabilidad como garantía de que el desarrollo presente no compromete la conservación de los recursos naturales y culturales para el futuro.
- El desarrollo equilibrado del espacio turístico nacional.
- La creación de un sistema de incentivos y estímulos para el desarrollo regional.

El Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) está orientado a impulsar tanto el turismo interno, como el receptivo y el social.

Los objetivos y metas definidos por el plan son:

- Ambientales: implementar un modelo de desarrollo turístico respetuoso del ambiente natural que satisfaga las necesidades presentes, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las propias.
- Socioculturales: lograr una mayor calidad de vida para los habitantes de la República Argentina, garantizando el respeto a la cultura, la identidad y los valores de las comunidades anfitrionas.
- De calidad: desarrollar una cultura de la mejora continua hacia la excelencia, basada en el compromiso de todos los actores y en la renovación de los métodos de gestión y producción, alineándolos a los objetivos estratégicos de la calidad.
- Socioeconómicos: propiciar la generación y distribución equilibrada de la renta turística interna y de los excedentes económicos internacionales generados por el turismo receptivo, creando al mismo tiempo oportunidades de desarrollo económico y social para las generaciones venideras.

Con respecto a las inversiones a realizar, el Plan prevé contar con un presupuesto anual consolidado de aproximadamente \$553 millones, de los cuales \$490 millones serán destinados a infraestructura y unos \$40 millones serán utilizados en obras netamente turísticas.

Este plan apunta directamente a Argentina como destino turístico. A nivel provincial, el Plan Provincial de Turismo del 2008, contemplaba la división de las áreas de la Provincia. En esta división, corresponde analizar al Valle de Calamuchita. Desde el Ministerio de Turismo de la Provincia se promociona a la zona de la siguiente manera:

“(El Valle de Calamuchita presenta una) Especial combinación de paisaje, hospitalidad, buena comida e historia. Uno de los lugares más paradisíacos y paradójicamente más recorridos y tranquilos de la provincia. (...). Calamuchita es el área con mayor cantidad de espejos de agua, ríos y arroyos. Entre el relieve de las montañas, fueron naciendo pintorescas villas serranas, algunas de las cuales aún mantienen el toque pintoresco de los pueblos detenidos en el tiempo y la inmensa tranquilidad de sus pequeñas calles al ritmo del murmullo de los ríos. Otras, fueron creciendo en población hasta constituir fantásticos enclaves de lujosos hoteles, exquisita gastronomía y fiestas típicas. Ciudades como Villa General Belgrano, que nacida principalmente de colonias alemanas, conjuga el encanto particular de la naturaleza con las construcciones alpinas que nos remontan a los paisajes centroeuropeos. (...). Conocer el valle implica remontar los mil paisajes que guarda dentro. Luego de haberlo visto en sus rincones de pinos, zorzaes, lagos, montes y planicies, en sus tradiciones y su historia, podremos por fin llegar a esta íntima certeza: Si el destino luego, de haber recorrido nuestro camino por el mundo, nos depara un paraíso, seguramente sus características serán similares a las que se encuentran en esta fantástica región, de atardecer entre los bosques y ríos torrentosos.”¹²

No se ha encontrado información sobre acciones directas de promoción que se desarrollen desde la Provincia. Lo que si puede destacarse son obras públicas que esta desarrollando la Provincia que benefician a la región: la construcción de la autovía de la ruta 5 a Alta Gracia. Según lo informado por el Gobernador Schiaretti en la inauguración de una etapa de la circunvalación vía el diario La Voz del Interior¹³ la obra estará concluida en Diciembre de 2011. Otra obra pública que beneficia a la región y al mercado es la construcción de la red de agua potable en Villas Ciudad de America que se estima estará finalizada en marzo de 2011:

“El gobernador de Córdoba, Juan Schiaretti, anunció esta tarde el llamado a licitación para la ejecución de obras de red de agua potable en las localidades de Villas Ciudad América y San Clemente, en el departamento Santa María.

En Villas Ciudad de América se ejecutarán perforaciones de 50 metros de profundidad con provisión e instalación de electrobomba; se construirá una casilla para tablero de comando y clorinador así como una cisterna de 110 metros cúbicos de capacidad, con la ejecución de red de distribución de 4.000 metros de cañería.

¹² Agencia Córdoba Turismo. <http://www.cordobaturismo.gov.ar/Areas.aspx?IdArea=4>

¹³ Diario La Voz del Interior. 23 Jun 2009 www.archivo.lavoz.com.ar/nota.asp?nota_id=527886

El monto de la obra es de \$1.004.950. (...)”¹⁴

Tanto la construcción de la autovía con el beneficio a la región del mejor acceso, la red de agua potable ofrece diversos beneficios a partir de su culminaciones, en el año 2011. A nivel social aporta agua potable a todos los habitantes de la región, se minimiza la dependencia de la cantidad de agua caída por lluvia (que abastecen las napas) y se asegura la provisión de agua en todo el año. En términos de los desarrollistas, la red de agua es un servicio mas que disponen y esto eleva el valor de la tierra.

Factores sociológico-culturales: la importancia de la distribución del turismo, las proyecciones turísticas, los análisis de tendencia, los gustos y preferencias de los turistas y/o inversores y la oferta turística, son variables de mucha importancia, para saber en qué proporción la zona donde se sitúan los desarrollos son afectadas por ofertas de otras regiones. En la actualidad puede verse como grupos inversionistas eligen (por el precio de la tierra, de la mano de obra bajos y elevados precios de ventas) otros destinos foráneos para invertir. Empresas nacionales están realizando emprendimientos de similares características a los de Grupo VCA en Uruguay, Perú y Panamá. En este sentido, las empresas constructoras eligen estos destinos porque el valor de la tierra y de la mano de obra que son sustancialmente más bajos, los costos de los insumos es similar pero el valor de venta del producto es más elevado que el que se obtiene en el mercado domestico.

Del Colegio de Arquitectos de La Provincia de Córdoba¹⁵:

“Con valores que promedian los u\$s 3.100 el m2, el balneario top de Latinoamérica dispone de más de 600.000 m2 a la venta. (...).

Los valores de las unidades a estrenar subieron, en promedio, un 15,4% durante el último año, según Reporte Inmobiliario. Los departamentos que mejor cotizan en el Este son los que se ubican en la primera línea frente al mar, que llegan a u\$s 3.694 por m2, con un aumento del 21,39%

¹⁴ Gacetilla de Prensa. Gobierno de la Provincia de Córdoba. 04 de Setiembre de 2009. <http://web2.cba.gov.ar/web/News.nsf/b4be43dab7448720032568d4004b9e12/79a8e6fc9f5a1c9883257627007dd2e5?OpenDocument>

¹⁵ Noticias. Colegio de Arquitectos de la Provincia de Córdoba. <http://www.colegio-arquitectos.com.ar/despliegue.php?idreg=276>

respecto del año pasado. El valor promedio del m2 en general no está muy por debajo de esta cifra: u\$s 3.110.

"El 98% (de los compradores) son argentinos. (...). Es cierto: atractivo natural, sello de exclusividad y seguridad jurídica son los ingredientes principales de una receta ya probada para los compradores argentinos."

En relación a los turistas, existe una marcada preferencia por los habitantes de las grandes ciudades de visitar las sierras y Córdoba es pionera en este sentido.

Factores Ambientales: Combina elementos del desarrollo del sector o actividad con énfasis en el entorno ambiental, no exactamente conservacionista, desde el punto de vista ecológico, pero sí en busca del equilibrio de la satisfacción del cliente, los trabajadores de la empresa, los vecinos de la misma en un ambiente sano, agradable y económico, es por ello que Grupo VCA, en cada desarrollo tiene en cuenta el impacto sobre el medio ambiente, por ello es que prevé cualquier tipo de daño que se pudiera causar a la naturaleza.

En la actualidad, el problema ambiental más importante que afecta a la región, radica en la degradación de las aguas del Lago Los Molinos, Investigadores de La Universidad Nacional de Córdoba, que examinan el lago Los Molinos desde hace casi una década, advirtieron que "si no se implementan medidas correctivas urgentes, en un período de cinco a siete años, el espejo de agua atravesará una "situación crítica"".

Debido a que hay desarrollos que están perjudicando las aguas y la zona en general, convirtiéndose en una amenaza para la actividad turística inmobiliaria a causa de empresas que no toman los recaudos correspondientes, y tampoco se ejerce ningún tipo de control y habilitación por parte de autoridades competentes para dichos desarrollos.

La afectación de la comunidad en relación a los desarrollos turísticos inmobiliarios es positiva. Existe una relación de cooperación y a su vez de respeto. Cooperación en el sentido de que cerca del 80% de los habitantes de la región son empleados de manera eventual, temporal o permanente en los desarrollos. A su vez, existe una fuerte

vinculación de los inversores con la comuna en pos de potenciar la zona y de obtener beneficios mutuos. Así, los inversionistas consultan a la comuna y acatan todo lo relativo a la conservación y prevención del medio ambiente, logrando una integración positiva. Por otro lado, los inversionistas colaboran (en términos de solidaridad social y de infraestructura) en la comunidad en diversos niveles.

A modo de síntesis del análisis de las macro variables se destacan los siguientes factores influyentes:

- Crecimiento del país afecta directamente el desarrollo de la industria turística inmobiliaria.
- Inflación aumenta los costos y disminuye los beneficios.
- Las empresas constructoras eligen destinos foráneos para invertir.
- Cruce de información de AFIP con entes de otros países para conocer el origen de los fondos con lo que empresas nacionales invierten en el exterior.
- Blanqueamiento de capitales que esta llevando adelante de manera contundente AFIP.
- Obra pública. Construcción de la autovía de la ruta 5 a Alta Gracia. Construcción de red de agua potable.
- Degradación de las aguas del Lago Los Molinos.
- Relación de cooperación y a su vez de respeto con la comunidad.

ANÁLISIS DEL SECTOR: CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

En lo que respecta al análisis del entorno específico, sector donde opera Grupo VCA, se trabajó sobre el modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Michael Porter, teniendo en cuenta la utilidad y adaptabilidad del mismo en las condiciones concretas del objeto de estudio.

Clientes: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias

en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. El poder que tienen los clientes sobre los productos en este sector es relativamente fuerte, debido a que comercializan bienes exclusivos para un segmento acotado y el precio de venta es alto, entonces el cliente espera tener la máxima calidad tanto de las viviendas como de los servicios que se ofrecen.

Principales proveedores: Los emprendimientos que se realizan en la actualidad fuera de la zona de la ciudad de Córdoba, son desarrollados por empresas grandes, con gran número de proyectos en Córdoba, por lo que el poder que presentan ante los proveedores es elevado. Se entiende que una negativa de los proveedores en abastecer los proyectos en la región del Valle de Calamuchita (por ejemplo en este caso), les significaría una pérdida potencial de numerosos proyectos que las empresas inversionistas están desarrollando en la provincia. Es decir, los proveedores perderían clientes. Así, la situación en la que se encuentra el sector en la actualidad no es mala, anteriormente era más complicada la relación con los proveedores debido, fundamentalmente a los volúmenes que se compraban. Hoy, las empresas del sector (en la región: Grupo VCA con sus 3 proyectos; Roggio Ressorts, con Puerto del Águila; Agustino y Asoc.: Potrerillo; Grunhaut Construcciones SA: Las Tekas; etc.) manejan volúmenes distintos, mayores, al incluir en las negociaciones con los proveedores gran números de obras en diversas zonas de la provincia, logrando también así mejores precios, formas de pago y comodidad en lo relativo a la distribución de los insumos provistos.

Competidores reales: La competencia que existe en la actualidad en el sector es fuerte. De manera general, la mayoría de las empresas que han entrado al sector son nuevos desarrollistas en esta región y presentan políticas comerciales (ventas sobre renders o pozos, sin nada desarrollado) que los deja en una posición de desventaja a pesar de las fuertes campañas comerciales y publicitarias que realizan. Lo que apuntan es a realizar ventas en base a lo que va a ser y no lo que es el producto hoy. Por lo general, cuentan con el valor de marca de las empresas que potencia las ventas. En

este sentido, especialistas consideran más efectivo realizar inversiones, mostrar los productos para obtener mayores y mejores ventas, es decir, lo contrario a lo que hace la mayoría de los nuevos inversores en la región.

Competidores potenciales: En la actualidad, emprender un proyecto inmobiliario en la región presenta barreras elevadas por lo que no cualquier persona puede convertirse en competidor. Las barreras principales tienen que ver con el valor de la tierra, los costos de desarrollar infraestructura y lanzar una campaña comercial contundente. Otro factor importante es lo que se mencionó en la sección de proveedores, si el inversor solo posee un proyecto inmobiliario en la región del Valle de Calamuchita, el poder que presente ante los proveedores será muy bajo (o nulo) y deberá afrontar aún mayores costos de los insumos y de traslados de los materiales. Solo empresas (o personas) sólidas, económicamente hablando, que se dediquen a la construcción, pueden realizar la inversión inicial para emprender un proyecto de este tipo y esperar el tiempo suficiente (inmovilización de capital con retornos negativos por largos periodos) para el recupero de dicha inversión. Una salvedad, que disminuye sustancialmente el costo de ingresar al segmento, es si el inversor ya posee la tierra habiéndola comprado años atrás. De igual manera, el ingreso a este segmento, en esta región no es tan simple.

Productos sustitutos: En el mercado no existen productos sustitutos ya que se comercializan en la región casas o departamentos de similares características que son difícilmente sustituibles. Las mayores diferencias se dan en cuanto a los plazos de realización, a la trayectoria de las empresas en la región y del estado actual de los proyectos. La región no se encuentra saturada como pueden estar otros valles de la Provincia y los consumidores están interesados en esta región que se encuentra en crecimiento por poseer características distintivas. En relación a los precios y el desarrollo tecnológico, no hay variaciones ni opciones significativas en la industria de la construcción. Hay innumerables emprendimientos similares a los que Grupo VCA desarrolla pero ninguno igual, bien por las características naturales donde se emplazan los emprendimientos y también por las tipologías de construcciones que realiza. El

punto diferenciador es la calidad de servicio, ya que los productos tienden a ser *comodities*.

Para finalizar el análisis del sector realizado a través del análisis de las cinco fuerzas competitivas, se puede decir que el sector presenta una serie limitada de competidores con fuerte poder de negociación sobre los proveedores debido a su gran estructura (cantidad de proyectos en desarrollo) a lo largo de la Provincia de Córdoba. Por otra parte, los clientes tienen un poder importante en relación a las empresas debido al tipo de productos que se comercializan, los costos de los mismos, los niveles de calidad exigidos y la cantidad limitada de clientes que pueden acceder a los productos del sector. Lo positivo que se rescata a esta instancia es que el ingreso de nuevos competidores es difícil por barreras más que nada de tipo económicas y también que no existen productos sustitutos cercanos. Los factores negativos (en relación a la competencia que existe en la región) se ven disminuidos porque Grupo VCA es la que mayor trayectoria posee en la zona y que ya tiene montada una estructura y desarrollada una infraestructura que le permite vender algo que ya existe y no de existencia potencial o sobre renders.

ANÁLISIS DEL MERCADO

A los fines de este trabajo, vale la pena destacar y analizar los dos mercados en los que la empresa opera. Por un lado está el mercado inmobiliario (ventas de inmuebles) y por otro el mercado turístico (venta de alojamiento). De estos dos mercados la empresa obtiene sus utilidades. Teniendo en cuenta esto, es que se segmentan ambos mercados para así poder detectar los segmentos estratégicos a los cuales se debe apuntar.

Mercado Inmobiliario

Naturaleza del Mercado

El mercado inmobiliario comprende a todas las personas que adquieren o potencialmente pueden adquirir alguna propiedad inmueble. En este sentido, se toma solo la provincia de Córdoba.

Si no se segmenta a este tipo de cliente por el motivo por el que desea realizar la compra, difícilmente se será eficaz a la hora de presentarles oportunidades de compra de propiedades. La segmentación es vital para trabajar en pos de resolver una demanda. Generalmente los clientes saben lo que quieren y como lo quieren, son los vendedores quienes deben dedicar tiempo para investigar las necesidades de éstos.

Este mercado, se segmenta en base a diversos criterios. El primero es en relación al tipo de productos que se comercializan: propiedades inmuebles en zonas turísticas. Estos dos criterios geográficos enunciados (provincia y dentro de esta las áreas turísticas) corresponden a una macro segmentación. A fin de obtener los segmentos con importancia estratégica se realiza ahora una nueva segmentación (micro segmentación) considerando solo los desarrollos inmobiliarios en la región del Valle de Calamuchita. Así, se llega a los dos segmentos del mercado estratégicos para la empresa:

- **el comprador para si mismo:** es la compra de una primera vivienda o segunda, para uso personal. Este es el caso de los propietarios que adquieren el inmueble para poder vacacionar durante la temporada estival y poseer un lugar en las sierras donde descansar los fines de semana. Las necesidades que se deben atender en este son básicamente que, **el comprador para sí mismo**, no compra una vivienda por necesidad sino como una inversión o segunda vivienda, y por ello las cuestiones simbólicas cobran gran relevancia, se le da mucha importancia a la trayectoria de la empresa desarrollista, el éxito de los proyectos anteriores y el reconocimiento que tiene en el segmento, es por ello que este tipo de comprador se siente identificado con la buena imagen de la empresa y el producto.

- **el comprador para alquilar:** es la compra de una vivienda para alquilarla y así obtener una renta del inmueble. Este es el tipo de clientes que adquieren productos inmuebles que a Grupo VCA le generan otra unidad de negocios: los alquileres turísticos. La empresa administra los alquileres y los pone a disposición de personas que llegan a los complejos a descansar unos días o hacer uso de las instalaciones y servicios náuticos. Las necesidades de este segmento se pueden entender, básicamente, porque **el comprador para alquilar**, si bien no es para vivir, exige que el producto tenga éxito en cuanto a su demanda ya que el motivo de la compra fue obtener una rentabilidad sobre la inversión realizada, se le asigna mucha importancia al lugar donde se ubica el inmueble y la calidad constructiva, interior y exterior, la financiación, y solicita a la empresa constructora algún tipo análisis de la demanda.

Estructura del mercado

La estructura del mercado describe el estado de un mercado con respecto a la competencia.

La construcción en Córdoba mantiene una constante recuperación y prueba de ello son los despachos de cemento, uno de los principales indicadores de la actividad, que muestra una tendencia ascendente.

Según el Colegio de Arquitectos de la Provincia de Córdoba, en agosto de 2010 se vendieron 112.067 toneladas de cemento, lo que representa el 12,43% del total de las 901.284 toneladas contabilizadas en el país, de acuerdo a los datos de la Asociación de Fabricantes de Cemento Pórtland (AFCP). Con esa cantidad, la jurisdicción mediterránea se ubica en segundo lugar, después de Gran Buenos Aires con 227.9556 toneladas, lo cual pone de manifiesto la reactivación de la actividad que sintió fuerte la crisis del campo, primero, y la internacional, después.

El mercado en el cual esta inserto Grupo VCA con sus emprendimientos se ha tornado muy competitivo desde hace 3 años con la incorporación de nuevos actores

en la zona. Cabe destacar que son competidores con muchos años de trayectoria en el rubro de la construcción y el turismo, corporaciones con sus oficinas centrales en la ciudad de Córdoba, y con una variada gama de productos (casas, lotes, departamentos y urbanizaciones) es decir que los emprendimientos en las sierras es un complemento a la cartera de productos actuales. Se trata de buscar una sinergia con todos los emprendimientos puestos en marcha, aprovechando economías de escala, a lo que respecta en área de administración, marketing y publicidad, producción, etc.

De una entrevista con uno de los directores del Grupo VCA “si bien se compite con ofertas similares, es una competencia que hasta el momento es tranquila desde el punto de vista que cada empresa desarrolladora esta enfocada cada uno en lo suyo en pos de lograr un producto único en cuanto a la satisfacción de los clientes, y no tanto en actuar a consecuencia de lo que hace la competencia y por lo general son empresas que su actividad principal se encuentra en la ciudad de Córdoba, con clientela de varios años que han acompañado a las empresas, es decir que los emprendimientos planteados en la zona del Valle de Calamuchita y mas precisamente en el perilago del Lago Los Molinos, están pensados en satisfacer una demanda de clientes actuales, ofreciendo a los mismo clientes productos alternativos, es decir en la ciudad y en las sierras, aunque no se descarta el hecho de hacer nuevos clientes atraídos puntualmente por dichos desarrollos, y lograr la inversa, es decir captar clientes de los desarrollos en el Valle de Calamuchita y también venderles productos en La Ciudad de Córdoba”.

La evolución del mercado, tomando como periodo 2000 – 2010, en el año 2000 en la zona en la cual nos hemos enfocado habían desarrollado 3 emprendimientos, y en lo que va del año 2010 se pueden identificar 17 desarrollos. Esto se ve reflejado en la tasa de crecimiento anual del 0,46 en el periodo, es decir que en un periodo de 10 años hubo una tasa de crecimiento de 0,46 por año.

El total de oferta de dichos emprendimientos suma 965 unidades (lotes) a ofrecer

En donde Grupo VCA tiene una participación sobre este total de 6,63%.

Ciclo de vida del producto/servicio

El mercado inmobiliario se afirma que está en una etapa de auge, aunque desde hace dos años, su ritmo ha disminuido por las políticas de gobierno que presenta el país.

Como se destacó en la sección de análisis de las macro variables, la industria de la construcción esta en una etapa de auge, con tasas de crecimiento positivas pero con costos que aumentan. Lo importante es vender mas y mejor. Minimizar los costos y potenciar la rentabilidad de los desarrollos.

Empresas Competidoras: Cuadro Comparativo (Inmobiliario)

Tabla N° 1: Empresas competidoras. Mercado Inmobiliario.

Items relevados	Grupo VCA	Principales competidores		
		Potreriillo	Puerto del Águila	Altos del Corral
Segmento al que sirve	Comprador para si mismo- Comprador para alquilar-	Comprador para si mismo- Comprador para alquilar- Comprador para una post venta	Comprador para si mismo- Comprador para una post venta	Comprador para si mismo- Comprador para una post venta
Productos que ofrece	Casas, Bungalows, Cabañas de Madera y Departamentos	Cabañas de madera	No ofrece por el momento sistema llave en mano	No ofrece por el momento sistema llave en mano
Estrategias	Seducir al turista durante su alojamiento para la compra de un inmueble- Boca a Boca y por relaciones	Comunicación del proyecto sobretudo en Buenos Aires Boca a Boca y por relaciones	Agresivas campañas de promoción y venta, utilizando todos los medios de comunicación	Promoción por algunos medios de comunicación
Motivo de Competencia		Si bien son productos solamente de madera, cuenta con una importante infraestructura en cuanto a servicios. Se ofrecen lotes mas grandes, y casas a precios mas economicos.	Principalmente porque se apunta a un segmento de gente con gustos identicos. Calidad de vida y Actividad nautica todo en un solo lugar.	Loteo que da hacia la ruta, es decir tiene un acceso privilegiado, y se encuentra a 5minutos de Villa General Belgrano
Participación	10.25%	12.82%	64.10%	12.82%
Fortaleza Comercial	Ubicación estrategica sobre la costa del Lago Los Molinos, 30 años de trayectoria en el lugar	Proyecto con 10 años de trayectoria, consolidado en cuanto a infraestructura y servicios	El peso de la marca Roggio y la calidad e intensidad de la difusión del proyecto	Producto economico en comparacion con el resto de los emprndimientos.
Debilidad Comercial	Falta de promocion	lejos del lago los molinos	No cuenta con infraestructura realizada en el predio, solo se comercializa en base a renders por lo que carece de realismo	Si bien tiene algunas visuales hacia el lago, se encuentra lejos de este.

Fuente: elaboración propia. Información obtenida de las inmobiliarias comercializadoras.

Vale la pena aclarar que la participación que se obtiene en el gráfico es solo en relación a estos 4 emprendimientos.

Mercado Turístico

Como se mencionó en la sección anterior, las ventas que realiza Grupo VCA al segmento de compradores para alquilar, generan una nueva unidad de negocios que atiende a otro mercado distinto: el mercado turístico.

El mercado turístico se encuentra en una etapa de recuperación desde la crisis de 2001 – 2002. Desde ese momento, la cantidad de turistas (y toda la economía argentina) cayeron de manera significativa. En la actualidad (2010) el mercado se ha recuperado, teniendo que atravesar momentos de tensión provocados por crisis nacionales (del campo por ejemplo) o globales (financiera mundial). La recuperación de la industria va de la mano de la recuperación de la economía general, como se mencionó oportunamente.

Las características de los turistas que visitan la región del Valle de Calamuchita son marcadas y diferenciadas. Por un lado son personas que disfrutan de la tranquilidad que brinda un valle aun bastante virgen a nivel de urbanización, con estéticas variadas, naturales, centroeuropeas (la cumbrecita, Villa General Belgrano, Villa Berna, etc.). A su vez, son personas de un nivel socio económico medio – alto, alto que comparten tiempo en familia o amigos. También se destaca la elevada importancia que le dan a las actividades náuticas.

Considerando dentro de este mercado a los turistas de orden interno (residentes de un país o zona que viajan únicamente dentro de la misma), se segmenta de manera micro considerando solo a los turistas que llegan al Valle de Calamuchita en relación a su capacidad económica.

Según la capacidad económica del turista se puede distinguir entre turismo de élite, de masas y social. El segmento al que apunta la empresa es de elite debido a las prestaciones de calidad y los elevados (en términos relativos) costos de estadía. Este es el segmento estratégico al que se apunta dentro del mercado turístico (turismo

interno, en la región del Valle de Calamuchita) y las necesidades que presenta este segmento son que procura un alojamiento de alto nivel de calidad con los mejores recursos en lo que respecta a camas y sus colchones, mobiliario en general, servicios de cuidados de salud y estética personalizados, etc. Buscan habitaciones cómodas y limpias, en un entorno familiar pero con todos los adelantos y lujos de un gran hotel y/o alojamiento. Se sienten atraídos por la buena imagen del lugar y reina su sentido de pertenencia hacia esa clase.

La evolución del segmento es creciente pero no de forma constante sino cíclica, por ello se recomienda presentar ofertas flexibles. La oferta flexible consiste en una solución que conste de elementos del producto y servicio que todos los miembros del segmento valoren y opciones que solo unos cuantos valoren, cada opción implica un cargo adicional.

Estructura del mercado

Como ya se mencionó en la sección anterior, el mercado turístico del Valle de Calamuchita presenta una demanda creciente, especialmente en Villa General Belgrano, y una oferta basada principalmente en el modelo de cabañas.

A partir de la infraestructura vial, el dique Los Molinos se convirtió en un importante recurso turístico antes desaprovechado.

Actualmente este recurso es aprovechado parcialmente por complejos de cabañas de reducida escala que no logran consolidar el destino.

El Valle de Calamuchita cuenta con 67 mil plazas hoteleras y para hoteleras, equivalentes al 15% de la oferta total provincial.

Alrededor del dique Los Molinos existen poco menos de 50 complejos de Cabañas y 2 hoteles. La oferta en la zona del Lago Los Molinos se caracteriza por:

- Poseer un bajo nivel de servicios
- Alta antigüedad (mayor a los 20 años en la mayoría de los casos)
- Escaso mantenimiento
- Baja escala operativa

Se observa que el mercado privilegia los establecimientos con mejor nivel de servicios. La oferta en el mercado turístico del Valle de Calamuchita, mas precisamente en la zona de peri lago, por su proximidad al espejo de agua que ofrece numerosas actividades náuticas y atractivos naturales, se ha incrementado en los últimos 10 años. Remontándonos históricamente, a partir de los años 50 cuando se construyo el dique, se instalaron en la zona hoteles que en ese momento eran lujosos. Esta primera etapa de desarrollo fue momentánea y la región quedó estancada (a nivel desarrollos) por años. En los últimos diez años, como se mencionó, ha crecido la oferta sustancialmente en cantidad, calidad y prestación de servicios. En esta diferenciación natural que se ha dado, se puede ver como cada desarrollo de los que se encuentran en la actualidad, se ha especializado en una rama de las actividades náuticas en particular, respetando a la competencia y no volviéndola tan feroz en esos términos. Siguiendo esta línea, por ejemplo, los complejos de Grupo VCA se enfocan principalmente en moto náutica, así como otros complejos lo hacen en relación al *sailing* (embarcaciones a vela), otros en *kitesurf*, los clubes en la pesca, etc. Esto es en lo atinente a los servicios y prestaciones diferenciadoras que hacen que no exista una competencia tan marcada, ya que cada desarrollo apunta a determinado segmento con gustos y preferencias particulares. En cuanto al alojamiento, se puede ver que, aunque existen diferencias, no son tan sustanciales. Los complejos han llegado a una suerte de nivelación en cuanto a la oferta de alojamiento, que los deja en una casi, igualdad de oportunidades.

Un nuevo grupo de desarrollos ha surgido también en los últimos años y está relacionado al turismo de granjas o de viñedos. Esta actividad esta teniendo una importancia relativa elevada sacando parte de protagonismo al lago como única fuente de atracción de la región.

La región se ha visto fuertemente favorecida por la política comercial que viene desarrollando Villa General Belgrano, y sus fiestas casi mensuales. La Villa, como epicentro turístico de la región, produce un volcamiento de turistas que se alojan en complejos cercanos y que utilizan las instalaciones, pero no dejan de visitar y consumir en Villa General Belgrano.

Según un estudio de la consultora AMD, las etapas de desarrollo del mercado turístico de la zona del Lago Los Molinos pueden ser divididas de la siguiente manera:

Hasta el año 2001:

- Localidades poco conocidas por el turismo nacional
- Turismo = Pescadores = reducida demanda de servicios
- Escasa oferta de alojamiento
- La oferta existente consistía principalmente de bungalows de reducido precio y servicios, y camping
- Reducido tráfico vehicular y poca exposición al turismo
- Los complejos de cabañas más antiguos son de esta época y suelen tener costa al lago.

2001 en adelante:

- Encarecimiento de los viajes al extranjero. Mayor turismo doméstico.
- Las sierras de Córdoba vieron crecer la afluencia turística
- Tendencia a fragmentar las vacaciones en varios períodos al año
- Política de saneamiento de los perilagos
- Asfalto del camino a Villas Ciudad América y autovía a Alta Gracia
- Fuerte construcción de viviendas de segunda residencia en los últimos años
- El Turismo de Lago fue desplazando al turismo de pescadores
- 25% de ocupación anual (No hay rentabilidad para la mayoría de los complejos, sólo un "sueldo" del inversor por su trabajo)

Ciclo de vida del producto/servicio

En cuanto a la actividad turística, se encuentra en una etapa de crecimiento, van surgiendo nuevos conceptos de turismo, que hacen revitalizar la actividad turística, y retrasando la maduración, por ello es que se está en continuo cambio y estudio sobre los consumidores del turismo para agregar valor al sector.

Empresas Competidoras: Cuadro Comparativo (Turístico)

Tabla N° 2: Principales empresas competidoras en la región

Items relevados	Grupo VCA	Principales competidores		
		Potreriillo	Solar del Lago	Centro Vacacional Los Molinos
Segmento al que sirve	Turismo Interno, Itinerante y de Elite	Turismo Interno, Itinerante y de Elite	Turismo Interno, Itinerante y de Elite	Turismo Interno, Itinerante y de Elite
Productos que ofrece	Alquiler de casas, bungalows, cabañas de madera y departamentos	Alquiler de casas y cabañas de madera inmersas en un bosque de pinos.	Alquiler de cabañas de madera con vista al Lago Los Molinos.	Alquiler de casas con vista al Lago Los Molinos.
Estrategias	Boca a Boca principalmente. Contactos que posee la empresa de otros emprendimientos en la ciudad. Algunas publicidades y promociones muy puntuales.	Boca a Boca y presencia en algunos medios gráficos y televisivos. Se desarrollan algunos eventos durante el año para hacer conocer el lugar y poder captar clientes.	Boca a Boca. Organización de eventos para captar clientes.	Boca a Boca. Fuerte trabajo de relación con clientes y potenciales clientes a través del medio internet.
Motivo de Competencia		Casas muy confortables y un excelente servicio y muy buena gastronomía en el restaurante del complejo	Cabañas cómodas con vista al Lago Los Molinos. Precios muy accesibles. Promoción de paquetes turísticos sobre todo aprovechando las fiestas que se llevan a cabo en Villa General Belgrano.	Casas muy cómodas con vista al Lago Los Molinos. Muy buen servicio, buena gastronomía y se ofrece el servicio de timonel a vela por el Lago Los Molinos.
Participación	28.17%	19.72%	19.72%	32.39%
Fortaleza Comercial	Ubicación estratégica sobre la costa del Lago Los Molinos, Guardería náutica y servicios a las embarcaciones. Variadas actividades deportivas de interés de toda la familia (desde los niños hasta los adultos)	La tranquilidad y el entorno paisajístico. Restaurante de categoría con platos especiales.	Buena ubicación del complejo. Actividad de Kite Surf único lugar que se practica por los vientos y la costa hace que se concentre toda la actividad en ese punto, logrando captar esa clientela.	Es el único lugar en el Lago Los Molinos en donde se puede practicar la actividad de sailling (embarcaciones a vela) dado el lugar en donde se encuentra el complejo protegido de vientos y con una amplia y profunda bahía que permite el amarre de barcos con
Debilidad Comercial	Falta de gestión con los clientes, poca promoción de los productos y actividades.	Demasiada tranquilidad hace que sea un producto para personas mayores, el problema es que los niños tienen poco para hacer.	No cuenta con servicio gastronómico, hace que los huéspedes tengan que salir del complejo para almorzar y/o cenar. El complejo está montado en un terreno pequeño haciendo que la intimidad de los huéspedes se vea invadida.	El lugar carece de espacios para la recreación de los niños. Poca actividad deportiva, ausencia de canchas y elementos que permitan la práctica de distintas actividades.

Fuente: elaboración propia con información recogida de inmobiliarias de la zona y de los complejos.

Del análisis del mercado se distinguen dos grandes grupos de conclusiones: para el mercado inmobiliario y para el turístico.

Mercado Inmobiliario

En cuanto a la demanda, se destacan dos segmentos específicos a los que se debe apuntar: el comprador para si mismo y el comprador para alquilar.

Ambos segmentos se consideran solo los desarrollos inmobiliarios en la región del Valle de Calamuchita.

En cuanto a la oferta, se concluye que el mercado se encuentra en un momento de presión en relación a los costos con tendencia alcista, pero con grandes posibilidades de rentabilidad. El mercado se ha tornado muy competitivo desde hace 3 años con la incorporación de nuevos actores en la zona.

Mercado Turístico

En relación a la demanda, el mercado turístico se ha recuperado desde la crisis de 2001 – 2002, el poder adquisitivo de la población ah mejorado y el segmento estratégico observado es de elite debido a las prestaciones de calidad y los elevados (en términos relativos) costos de estadía. La evolución del segmento es creciente.

En relación a la oferta, la actividad turística, se encuentra en una etapa de madurez.

CONTEXTO INTERNO

RESEÑA HISTÓRICA

En 1978 en la ciudad de Córdoba, dos amigos, compañeros de secundaria y universidad, comenzaron a pensar en un lugar apropiado para descansar, que conjugara paisaje y confort. En esa búsqueda, descubrieron que no existía una propuesta adecuada a sus necesidades y preferencias. Con la idea de disfrutar con sus familias de un lugar tranquilo y seguro, que ofreciera diferentes alternativas de actividades náuticas y de montaña en las sierras de Córdoba, surge la idea de realizar un pequeño emprendimiento familiar sin fines de lucro, que cubriera las expectativas que ellos tenían y el mercado, en ese momento, no satisfacía.

Con el tiempo, el pequeño emprendimiento fue mutando. El motivo fue que la gente que visitaba la zona, quedaba interesada en el emprendimiento para pasar algunos días allí junto a sus familias y amigos. En ese momento, el emprendimiento familiar se transforma en un negocio con excelentes perspectivas de crecimiento. Así, comienza Valle Fantástico, cubriendo una demanda, hasta el momento insatisfecha, en la región de la provincia de Córdoba.

Basándose en distintos formatos de negocio que los fundadores habían visto en el exterior y con una gran cuota de imaginación, proyectan un polo turístico cuya temática principal gire alrededor de la náutica y la naturaleza, ambientando el lugar con diseños náuticos y conjugando los distintos paisajes. El nombre debía ir relacionado con la mística del lugar y con la idea de asociarlo con el sentido de amistad entre más de una persona y el calor familiar.

Así Valle Fantástico sería un lugar donde la gente, los compañeros y la familia se reúnen en un ambiente de agua y naturaleza.

En poco tiempo el proyecto se formaliza, entre los dos socios y amigos y un grupo muy acotado de personas ayudando en la dirección del emprendimiento, que desde un principio obtuvo resultados comerciales prometedores.

Con el tiempo y ante las necesidades, Valle Fantástico comienza a contratar personal especializado quienes se enfocaron en desarrollar un formato de negocio de inversión inmobiliaria.

Valle Fantástico, cuenta con una superficie total de 70.000 mts² para la comercialización de lotes de 1.100 mts² aproximadamente y viviendas para uso particular y/o alquiler. En la actualidad, la infraestructura del complejo cuenta con cerco olímpico perimetral, pileta, gran parque natural rodeada de un bosque con una variada especie de árboles, área de recreación para niños con juegos infantiles, granja de esparcimiento y guarda de caballos, canchas de tenis, paddle, fútbol, básquet y voley. También cuenta con un quincho de usos múltiples. En cuanto a las unidades habitacionales en alquiler y venta (productos de la empresa), Valle Fantástico cuenta con viviendas y Bungalows en 2 plantas, con diferentes tipologías de 2 y 3 dormitorios. En el año 2000 y ante una realidad comercial favorable al emprendimiento, se comienza a pensar en un segundo desarrollo sobre la costa del Lago Los Molinos, junto a Valle Fantástico.

Así, comienza el proyecto de una unidad de negocio con un estilo diferente, diseños de vanguardia y un concepto innovador. Esta arriesgada decisión implicaba una inversión muy superior a la del primer emprendimiento. En este sentido, en el año 2002, se pone en marcha Valle Azul.

Valle Azul, actualmente, posee una infraestructura con cerco perimetral, pórtico de ingreso con un diseño extravagante y oficina con control de accesos. Además cuenta con pileta con un mini bar interno, hidromasajes, y solarium, conformando así un importante predio para el desarrollo de actividades náuticas, recreativas y deportivas. Cuenta con viviendas en 1 y 2 plantas, con diferentes tipologías de 2 y 3 dormitorios. Este complejo se emplaza en un predio de 22.000 mts² de superficie, también para la comercialización de lotes y viviendas para uso particular y/o alquiler.

Posteriormente, en el año 2006, surge una propuesta innovadora en la región: Monte Molinos Condominios Náuticos, emplazado al lado de Valle Azul en una superficie de 80.000 mts². El master plan, es un complejo compuesto por diversas torres en altura con departamentos de 1, 2 y 3 dormitorios, todos con vista al Lago Los Molinos.

Actualmente se ha desarrollado una primera torre con 14 departamentos, los que cuentan con cocheras totalmente cubiertas, área de piscina e hidromasaje, con decks solarium y un gran parque natural.

Paralelamente al desarrollo de Monte Molinos, surge la necesidad de brindar servicios a los actuales y futuros inquilinos y propietarios de estos tres emprendimientos. Nace así, Náutico Los Molinos, emplazado en un terreno también en la costa del lago con una superficie de 5.000 mts² aproximadamente. En este predio, se encuentra la oficina de informes para los emprendimientos, oficina administrativa, área de lavandería y secado de ropa, con personal adecuado también para los servicios de limpieza y mucamas para las unidades habitacionales, guardería náutica con diferentes servicios como de botado y sacado de embarcaciones y motos de agua, servicio de abastecimiento de combustibles y lubricantes, servicio de mecánica rápida, servicio de lavado y aspirado de la embarcación, confitería con vista al lago con piscinas y decks-solariums y espacios recreativos, donde eventualmente se desarrollan eventos, fiestas, workshops, etc. Cuenta también con amarradero y embarcadero privado. Además se brindan diferentes tipos de actividades, como paseos en lancha y en balsa por todo el lago, clases de esquí, aventuras en bananas acuáticas, excursiones en jeep 4x4, bicicletas y actividades al aire libre.

Estos cuatro emprendimientos conforman actualmente el Grupo VCA. Actualmente, el grupo posee otros proyectos en consideración, supeditados a la coyuntura económica y a la capacidad de gestión del grupo.

FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, para conocer la identidad, compromisos y responsabilidades de la organización hacia el público, tanto interno como externo. Así pues, la filosofía de la empresa, es la que establece el marco de relaciones entre ella y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno y sociedad en general.

Grupo VCA, se define como **desarrollistas Turístico Inmobiliario**, su Misión es el *"desarrollo de un polo turístico sobre la margen del Lago Los Molinos, mediante la construcción de viviendas permanentes y temporarias, enfocado a brindar servicios e infraestructura"*, y su Visión es *"ser la empresa líder en cuanto a la creación de ideas y desarrollos inmobiliarios-turísticos en el Valle de Calamuchita, desarrollando no tan*

solo la parte privada sino también la zona y así lograr que se conozca a nivel nacional y mundial".

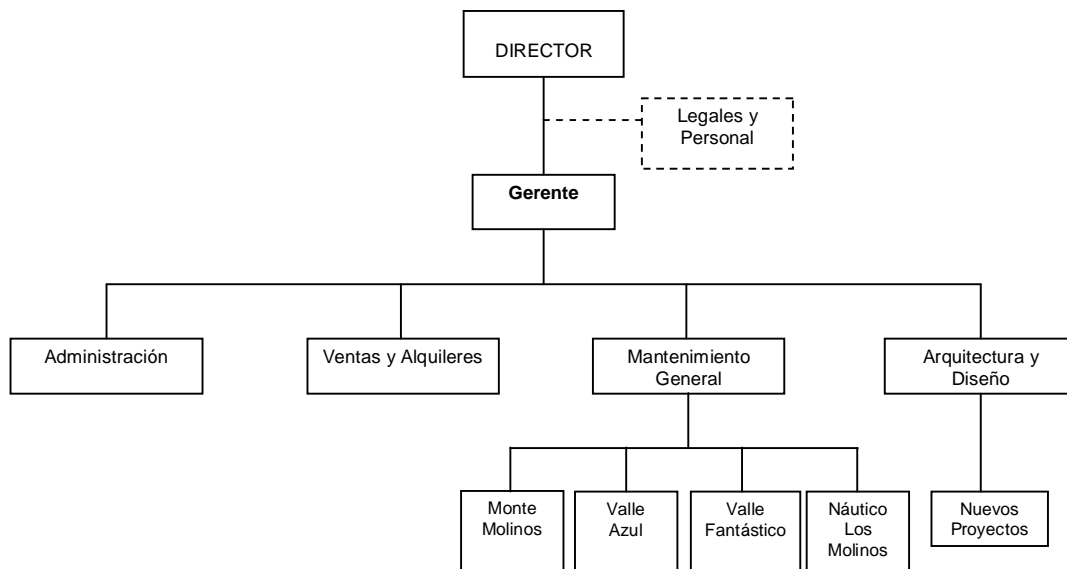
La filosofía de la empresa se basa en un conjunto de valores compartidos que son los siguientes:

- Compromiso
- Responsabilidad
- Confianza
- Seriedad y Honestidad
- Enfoque hacia el cliente, con servicios y calidad
- Mejora continua.

De esta forma la empresa se consolida y crea un marco y una línea a seguir apostando al futuro, siempre teniendo en mente el desarrollo constante acompañado de una política de mejora continua.

ORGANIGRAMA

Grafico n° 7: Organigrama



Fuente: elaboración propia

Para entender la estructura de la organización, a continuación se detallan las funciones que se llevan adelante y por quien.

Director: el director del Grupo es el encargado de la planificación general y estratégica de todo lo que se desarrolla en los predios de la organización. Con un gran conocimiento de la zona y del mercado turístico / inmobiliario es quien determina los pasos a seguir a largo plazo planteando nuevos proyectos o desafíos con alto carácter de innovación para la región. La intuición, sumada a la experiencia y al contacto permanente con empresarios y consumidores permiten el planteamiento de desarrollos y objetivos que luego se bajan a la realidad por el gerente y los demás mandos medios.

Gerente: la tarea del gerente conjuga aspectos estratégicos y operativos. En relación a los primeros se puede mencionar como principal y casi exclusiva, la planificación real, cuantificable y posible de lo propuesto a nivel de desarrollos por el director. Debe analizar la factibilidad de los mismos y obtener financiamiento para desarrollarlos. En relación a lo mas operativo, se puede mencionar lo relativo a la organización de los proyectos en marcha y al mantenimiento de la estructura ya desarrollada, tanto de las unidades de negocios que derivan de las ventas de propiedades (como por ejemplo los alquileres) hasta los lineamientos generales de seguridad, mantenimiento del predio y políticas comerciales. El gerente es el planificador y programador por excelencia que trabaja de manera continua en el Grupo a fin de lograr sus objetivos anuales.

Administración: el área de administración tiene a su cargo dos grandes grupos de tareas. Por un lado la administración, financiamiento, pagos y cobros y gestión con los contratistas de los proyectos desarrollados en cuanto a lo inmobiliario. Por otro lado, no menos importante, la administración del personal general que trabaja a diario en los predio, los cobros de alquileres, expensas y demás canones de los propietarios de los complejos, el pago a los proveedores y la liquidación a los propietarios que alquilan sus casas, cabañas o departamentos.

Ventas y alquileres: esta es el área encargada de la actividad comercial. Dicha actividad es llevada adelante desde dos oficinas comerciales, una en Córdoba Capital y la otra en el predio del Náutico Los Molinos. Deben tener permanente contacto con el Gerente para conocer las políticas comerciales macro que delimitarán su actividad

como así también con el área de administración para conocer las posibilidades de pagos que pueden aceptar, tanto a los turistas que se alojan como a los compradores de propiedades en los 3 complejos. Tienen, obviamente, un conocimiento detallado de las propiedades, los servicios ofrecidos y las características de la zona y competencia como así también de los proyectos potenciales que se pueden comercializar en pozos. Esto último obliga a mantener información cruzada con el área de arquitectura y diseño y con el Gerente que les autoriza a vender.

Mantenimiento General: esta área se encarga del mantenimiento de los predios. Se concentran en la limpieza, estado de los jardines, luminarias y piletas y de las casas, departamentos y cabañas. También tiene a su cargo el control del abastecimiento de energía eléctrica, luz y agua. Tiene fuerte contacto con el área de administración a los fines de informar y obtener permisos y fondos para poder realizar las obras. También mantienen un fuerte vínculo con arquitectura y diseño a los fines de mantener una línea estética determinada.

Arquitectura y Diseño: es el área que se encarga de la transformación de las ideas de proyectos en proyectos palpables (aunque sea en renders) y del desarrollo de una línea estética en el complejo. También está a su cargo el control de las obras que se realizan tanto por el personal de mantenimiento fijo en la empresa como así por contratistas que construyen los nuevos desarrollos inmobiliarios.

ESTUDIO DEL MERCADO META DE CONSUMIDORES (Clientes Finales)

Está conformado por los segmentos del mercado potencial, que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing. Es el mercado que la empresa desea y decide captar, es decir, el mercado meta es un grupo de clientes que define los esfuerzos comerciales de la organización.

Los mercados meta deben ser compatibles con las metas y la imagen de la organización, una segunda guía consiste en la de relacionar las oportunidades de mercado con los recursos de la compañía. El mercado meta y la mezcla de mercado se desarrollan en relación con las metas de mercado.

Grupo VCA, se dirige actualmente a dos mercados, uno turístico y otro inmobiliario aunque se complementan muy bien ambos, no dejan de tener características que los identifican y diferencian, es por ello que se necesita una gestión estratégica que permita integrar ambos mercados.

El segmento al cual Grupo VCA está orientado actualmente con sus emprendimientos turísticos inmobiliarios es a un segmento con un nivel socioeconómico ABC1 y pretende enfocarse aún más en este segmento.

Grupo VCA, también esta estudiando posibilidades de desarrollar otros tipos de productos captando un segmento C2 y C3, ya que desea ampliar la gama de productos y otras opciones de compra y alquiler sin perjudicar al mencionado segmento de mercado anterior.

Segmentación del Mercado Turístico

La segmentación turística, es decir, la segmentación de los clientes que alquilan (adquieren productos turísticos de la organización), se puede realizar de acuerdo a los diferentes perfiles de turistas:

El tipo de segmento al que se enfoca Grupo VCA es a:

- Según la persona, **Turismo Interno**.
- Según su capacidad económica, **Turismo de Élite**.

Dentro de este segmento se realiza una micro segmentación que se clasifica en:

- Familia Tipo
- Matrimonio Joven
- Corporativo.

Se observa en el siguiente cuadro:

Tabla N° 3: Características del segmento al que apunta Grupo VCA en el mercado**Turístico**

Segmento	Micro Segmento	Edad	NSE	Características	Frecuencia	Representa sobre el total de ocupación
Turismo Interno, Itinerante y de élite	Familia Tipo	Padres entre 40 y 60 años	ABC1 y C2	Familia con 2 o 3 hijos de hasta 14 años. Grupo activo y aventurero. Independencia entre los integrantes de la familia en las actividades que realizan.	Una o dos veces por año	50%
	Matrimonio Joven	Padres entre 35 y 40 años	C amplio	Matrimonios con 1 o 2 hijos pequeños. Tranquilos. Dependencia entre ellos. Realizan actividades todos juntos. Buscan descanso y pasar momentos en familia.	Una o dos veces por año	35%
	Corporativo	Entre los 35 y 60 años	ABC1 y C2	Grupos de trabajo y/o amigos, utilizan la estadia con fines laborales y de relaciones.	Una vez por año.	15%

Fuente: elaboración propia

Segmentación del Mercado Inmobiliario

La segmentación inmobiliaria, es decir, la segmentación de los clientes que adquieren propiedades (productos inmobiliarios), se puede realizar de acuerdo a los diferentes perfiles de inversores, como puede observarse en el siguiente cuadro:

Tabla N° 4: Características segmento al que apunta Grupo VCA mercado inmobiliario

Segmento	Edad	NSE	Características	Frecuencia de uso	Representa sobre el total de inversionistas
Compradores para si mismo	De 40 a 60 años	ABC1	Empresarios. Buscan exclusividad y privacidad. Buscan confort y calidad. Familia tipo.	Vacaciones, y fin de semanas largos.	60%
Compradores para alquilar	Entre 35 y 55 años	ABC1 y C2	Empresarios activos y atentos a nuevas oportunidades de negocios. Activos, tomadores de riesgos.	Prioridad al alquiler aunque hacen un uso también de la propiedad	17%
Compradores para una post venta	De 50 a 70 años	ABC1 y C2	Empresarios semi retirados. Especuladores con los valores y los plazos de entrega. Informados. Le dan mucha importancia a la financiación	Una vez como mucho.	5%
Compradores para su patrimonio	De 40 a 60 años	ABC1 y C2	Empresarios. Oportunistas compran por el futuro potencial económico de la zona	Algunos fines de semanas.	17%

Fuente: elaboración propia

COMUNICACIÓN

A nivel empresarial e institucional, las organizaciones se comunican hacia su interior y exterior con su entorno. Grupo VCA, utiliza diversos canales para comunicar hacia el exterior: cuatro páginas Webs, folletos, carpetas institucionales, videos grabados en formato DVD, ropa institucional (como remeras, buzos, camperas), eventualmente se realizan acciones de publicidad en diario La voz del Interior y otros medio gráficos, algunas publicaciones en revistas afines a la náutica, en medios radiales, ferias turísticas e inmobiliarias en algunas ocasiones.

Por otro lado, la comunicación interna es casi nula, salvo por mensajes transmitidos de manera oral hacia los integrantes del grupo.

Si bien se han llevado a cabo acciones de comunicación y se sigue con algunas de ellas, ésto se ha realizado sin una previa planificación y análisis, como tampoco se ha evaluado la potencialidad de cada medio y la relación costo beneficio de cada uno.

En definitiva, Grupo VCA, comunica, pero no de la manera adecuada.

La calidad de la interacción simbólica es un bien intangible que cada vez más es reconocido por las distintas teorías administrativas. Para optimizarla, Grupo VCA no puede librar al azar los mensajes que envía hacia sus distintos públicos. Una organización necesita planificar todas sus acciones comunicativas de modo que conserven una coherencia simbólica que guíe hacia los objetivos de la institución, coordinando todos los recursos comunicacionales externos e internos de la empresa (publicidad, marketing, folletería, canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, distribución espacial, higiene, atención al cliente, posventa, etc.) para diferenciarse de la competencia y lograr un lugar en la mente de los públicos que interesa.

ANÁLISIS DE VENTA

Grupo VCA, comenzó en el año 1978, no como un negocio si no como una inversión familiar sin fines de lucro. Con el paso del tiempo la idea fue cambiando, comenzando con alquileres de cabañas dentro de Valle Fantástico, pero, no fue hasta el año 1999, que comienza la comercialización de las unidades. La venta de esta cabaña, surgió por

un inquilino frecuente, quien ofertó a la empresa por la misma, dando lugar así al negocio inmobiliario para Grupo VCA.

En cuanto al **mercado turístico (Alquiler)**:

Tabla n° 5: Alquileres 2005 - 2010

2005												
Meses	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ocupación	55%	35%	10%	15%	2%	3%	10%	3%	2%	6%	5%	15%

Cantidad de Unidades para alquilar en 2005: 12

Promedio de Ocupacion año 2005: **13.41%**

2006												
Meses	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ocupación	60%	40%	11%	9%	2%	3%	5%	1%	1%	7%	7%	16%

Cantidad de Unidades para alquilar en 2006: 12

Promedio de Ocupacion año 2006: **13.5%**

2007												
Meses	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ocupación	56%	34%	12%	17%	3%	4%	19%	3%	1%	8%	6%	22%

Cantidad de Unidades para alquilar en 2007: 12

Promedio de Ocupacion año 2007: **15.41%**

2008												
Meses	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ocupación	72%	63%	7%	15%	3%	5%	20%	3%	1%	13%	15%	19%

Cantidad de Unidades para alquilar en 2008: 12

Promedio de Ocupacion año 2008: **19.66%**

2009												
Meses	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ocupación	41%	39%	5%	8%	7%	6%	17%	2%	2%	14%	16%	21%

Cantidad de Unidades para alquilar en 2009: 17

Promedio de Ocupación año 2009: **14.84%**

2010												
Meses	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ocupación	75%	45%	10%	15%	7%	6%	18%					

Cantidad de Unidades para alquilar en 2010: 17

Promedio de Ocupación hasta Julio de 2010: **25.14%**

Fuente: elaboración propia. Información brindada por la empresa.

El análisis que se hace es a partir de enero de 2005 y teniendo en cuenta que se incluyen solo dos emprendimientos, Valle Fantástico y Valle Azul en donde la ocupación anual promedio fue de 13.4%, con un total de 12 unidades para alquilar.

En el año 2006 se sigue manteniendo el mismo número de unidades aptas para el alquiler, y la ocupación promedio anual fue de 13.5%.

En el año 2007 también se mantienen las 12 unidades en alquiler, y la ocupación promedio anual aumentó a 15.42%.

En el año 2008 se mantuvo la cantidad de unidades para alquilar y la ocupación promedio anual fue de 19.66%, un aumento significativo entre el año 2005 y 2008 de 6.26%.

En el año 2009, con la incorporación de Monte Molinos con 14 departamentos de los cuales 5 se ofrecen para alquiler se incrementaron dichas unidades de 12 a 17 en total es decir se incrementó en un 41.66% la capacidad de alojamiento.

La ocupación promedio anual para el año 2009 es de un 14.84%.

Para el año 2010 hay una ocupación promedio hasta el mes de julio inclusive del 25.14% y se estima que será de 18% para cuando finalice el año 2010. Se observa una disminución de la ocupación, pero debe entenderse que se agregaron nuevas plazas. Por esto, en términos relativos puede ser menor el porcentaje de ocupación pero en términos absolutos, es mayor.

El alquiler es un negocio netamente de temporada estival, se ha tomado los tres meses más representativos, diciembre, enero y febrero de cada año.

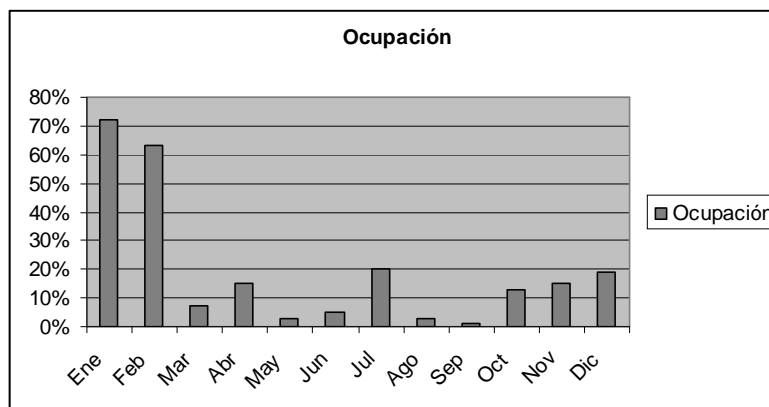
Los meses más representativos del año:

Tabla n° 6: Alquileres 2005 – 2010. Meses más representativos.

2005				
Meses	Diciembre	Enero	Febrero	Promedio
Ocupación	15%	55%	35%	35%
12 unid.				
2006				
Meses	Diciembre	Enero	Febrero	Promedio
Ocupación	16%	60%	40%	38,66%
12 unid.				
2007				
Meses	Diciembre	Enero	Febrero	Promedio
Ocupación	22%	56%	34%	34,33%
12 unid.				
2008				
Meses	Diciembre	Enero	Febrero	Promedio
Ocupación	19%	72%	63%	51,33%
12 unid.				
2009				
Meses	Diciembre	Enero	Febrero	Promedio
Ocupación	20%	41%	39%	33,33%
17 unid.				

Fuente: elaboración propia. Información brindada por la empresa.

A modo de ejemplo, en el siguiente cuadro, se ve reflejado el comportamiento de la demanda de alquileres en el lapso de un año. (Se toma como ejemplo 12 meses del año 2008). Pueden observarse los momentos de mayor ocupación (temporada alta) y los de menor ocupación (temporada baja):

Gráfico n° 8: Ocupación de los complejos de Grupo VCA. 2008.

Fuente: elaboración propia

En cuanto al **mercado inmobiliario (Venta)**:

El Proyecto Valle Fantástico está conformado por 28 lotes con sistema llave en mano, es decir, Grupo VCA, comercializa el lote y construye la vivienda lista para habitarla.

El Proyecto Valle Azul está sobre una superficie de 22.000 mts², sistema PH, donde se realizarán 22 viviendas, también con sistema llave en mano.

Cabe aclarar que la construcción se realiza una vez vendido el lote, es decir no se construye para luego vender.

Grupo VCA, hasta ahora, como política comercial, no comercializa lotes solamente y tampoco permite la construcción con una empresa particular del cliente. Es decir, Grupo VCA comercializa la vivienda terminada llave en mano en un lote determinado.

Monte Molinos, si bien el master plan cuenta con 12 torres sobre un predio de 80.000 mts², actualmente esta desarrollada la primera torre denominada "El Galeón" con 14 departamentos de 1 y 2 dormitorios.

De acuerdo a una recopilación de archivos de un periodo de 10 años transcurridos, el análisis de las ventas realizadas desde 1999 hasta el año 2009 por Grupo VCA:

Tabla N° 7: Ventas Grupo VCA

Año	Meses												Prom	Cant. Un. para vender	Unidades Vendidas	
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				
1999											1 B VF		3,57%	28	1	
2000												1 B VF	3,57%	28	1	
2001											1 C VF	1 B VF	7,14%	28	2	
2002												1 C VF	3,57%	28	1	
2003											1 C VF		3,57%	28	1	
2004	1 C VF												3,57%	28	1	
2005											1 C VF	1 C VA	4,00%	50	2	
2006	1 C VA											1 C VA	4,00%	50	2	
2007	2 C VA	3 D MM	1 D MM								1 D MM	3 D MM	15,63%	64	10	
2008											1 D MM	1 D MM	1 D MM	4,69%	64	3
2009													0,00%	64	0	
														Total unidades vendidas (1999-2009)		24
														Unidades sin vender		40

Referencias:

- VF Valle Fantástico
- VA Valle Azul
- MM Monte Molinos
- C Casa
- D Departamento
- B Bubgalow

Fuente: elaboración propia. Información brindada por la empresa.

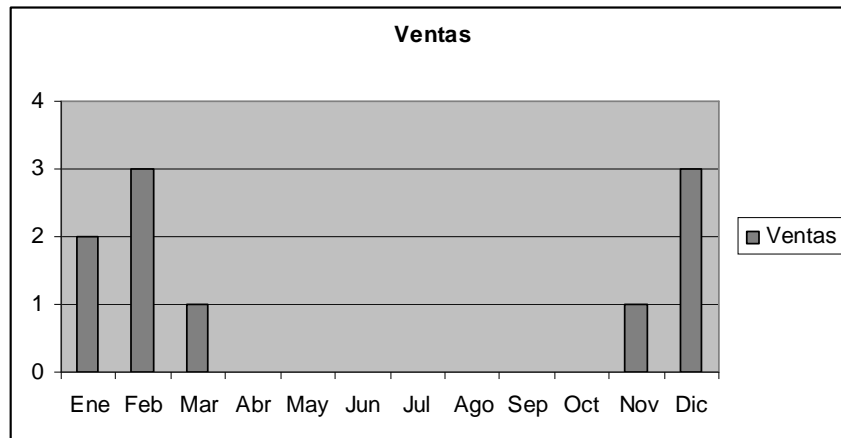
De lo expuesto anteriormente, se puede analizar, que en el periodo 1999-2004 inclusive se vendieron 7 unidades, una por año con la excepción del año 2001 en el que se vendieron 2 unidades, situación comprensible dentro del encuadre de la crisis que estaba por desatarse a fines del 2001. Todas las unidades vendidas en este periodo se realizaron en el único emprendimiento desarrollado hasta ese momento: VALLE FANTÁSTICO.

En el año 2005, con el lanzamiento de VALLE AZUL, se vendió una unidad en dicho complejo y una en VALLE FANTÁSTICO. En el 2006, se vendieron 2 unidades en el nuevo emprendimiento.

Monte Molinos fue lanzado en el 2007 y se vendieron 8 unidades de ese complejo y 2 de Valle Azul. Al año siguiente, se comercializaron 3 unidades de Monte Molinos.

Por último, en el año 2009, en una situación mundial de crisis financiera, no se pudo concretar ninguna venta.

Observando el cuadro anteriormente mencionado y el gráfico siguiente que ejemplifica el comportamiento de las ventas, se puede apreciar que es un producto estacional, ya que éstas varían en un rango de 6 de los 12 meses que conforman el año, se realizan a partir de octubre hasta fines de marzo. Éstos, son meses en los cuales las temperaturas son aptas para la práctica de deportes náuticos y hacer uso de instalaciones que brinda el Grupo VCA. Lo mismo ocurre con los alquileres de las unidades. En los alquileres, los dos meses más significativos son enero y febrero. En la mayoría de los casos de venta, los clientes, conocen el predio alquilando, se convencieron del lugar y las prestaciones y luego realizan la compra.

Grafico n° 9: Ventas Grupo VCA

Nota: Se toma como ejemplo del comportamiento de las ventas, 12 meses del año 2007

Fuente: elaboración propia

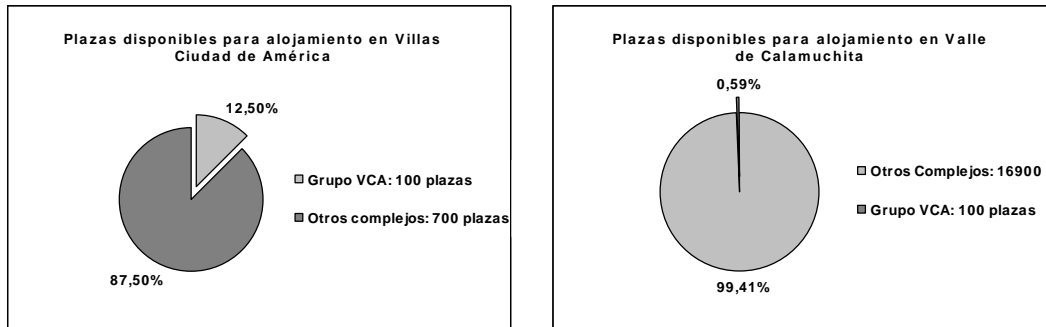
PARTICIPACIÓN DE MERCADO O MARKET SHARE

Conocer los niveles de participación en el mercado, dará las claves para actuar en consecuencia en cada uno de ellos.

Grupo VCA, entre sus tres emprendimientos cuenta con un total de 221 plazas, de las cuales 100 se encuentran disponibles. El resto de plazas, son de unidades que no se pueden alquilar por la Organización por decisión de los propietarios particulares. La localidad de Villas Ciudad de América cuenta con aproximadamente 800 plazas, mientras que el Valle de Calamuchita cuenta con 17.000 plazas.

La participación de mercado que posee Grupo VCA en la localidad de Villas Ciudad de América es de 12.50% y con respecto a todo el valle es de 0.59%.

Gráfico N° 10 y 11: Participación de mercado de Grupo VCA en la oferta de Villa ciudad de América y del Valle de Calamuchita en general



Fuente: elaboración propia con datos secundarios.

CONOCIMIENTO Y ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

Los productos son susceptibles de un análisis de los atributos tangibles e intangibles que conforman lo que puede denominarse como su personalidad.

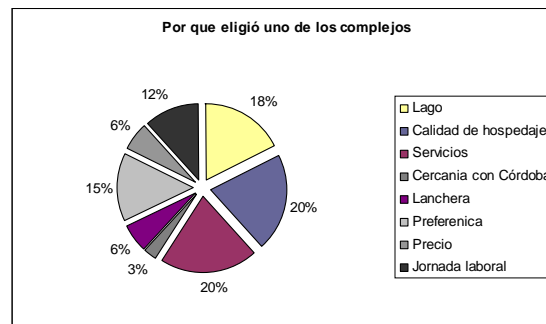
A través del estudio realizado a los consumidores¹⁶, se llega a la conclusión de que los clientes tienen un nivel de conocimiento elevado de los productos que se brindan.

Éstos destacan que eligen los productos por tener conocimiento de los servicios que se brindan, la infraestructura, las actividades náuticas (cercanía al lago), la disponibilidad de la lanchera para guardar lanchas, motos de agua o cuadríciclos, la cercanía a Córdoba y Villa General Belgrano y la calidad y terminación de las unidades. Así, los atributos reconocidos por los consumidores son:

Tabla N° 8: Motivos de visita a GVCA

Por que eligió uno de los complejos	
Lago	6
Calidad de hospedaje	7
Servicios	7
Cercanía con Córdoba	1
Lanchera	2
Preferencia	5
Precio	2
Jornada laboral	4

Gráfico N° 12: Motivos de visita a GVCA



Fuente: elaboración propia. Encuesta a los clientes de Grupo VCA.

¹⁶ El estudio realizado: 30 encuestas. Se adjunta un modelo de la encuesta y un análisis de la información obtenida del estudio de los consumidores.

Del conocimiento que tienen de los productos, los consumidores pueden elegir cual de los complejos se adapta mejor a sus preferencias. El complejo preferido es Valle Fantástico (57% sobre un 25% de Valle Azul y un 18% de Monte Molinos), por cuestiones relativas a los precios (de los 3 complejos es mas económico) y por la seguridad para los niños.

El nivel de satisfacción ha sido elevado (experiencia satisfactoria o muy satisfactoria) en un 93% de los casos y que el 100% de los encuestados recomendaría el lugar y el 96.67% volvería (solo una persona dijo que no volvería por motivos económicos y que había ido en un evento empresarial de la compañía en la que trabaja) se entiende que no solo conocen el producto sino que están satisfechos.

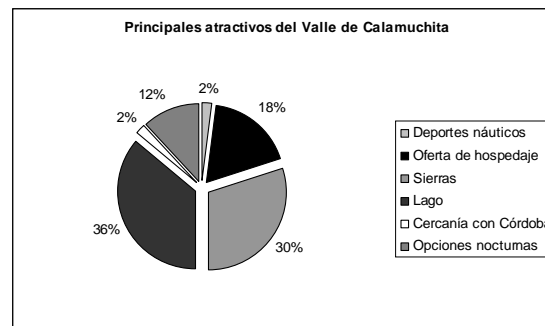
ÍNDICES / HÁBITOS DE COMPRA

De manera general, del estudio realizado (ver Anexos 1, 2 y 3), las personas que visitan el Valle de Calamuchita lo hacen por la presencia del lago, la práctica de deportes náuticos, las sierras, la oferta de hospedaje, la cercanía con Córdoba y las opciones nocturnas (más que nada en Villa General Belgrano). Esto es compatible con lo que expresan en relación a porqué eligen las sierras de Córdoba (las eligen por los servicios, por la cercanía de algún lago para realizar deportes náuticos, por los precios y los servicios).

Tabla n°9

Principales atractivos del Valle de Calamuchita	
Deportes náuticos	1
Oferta de hospedaje	9
Sierras	15
Lago	18
Cercanía con Córdoba	1
Opciones nocturnas	6

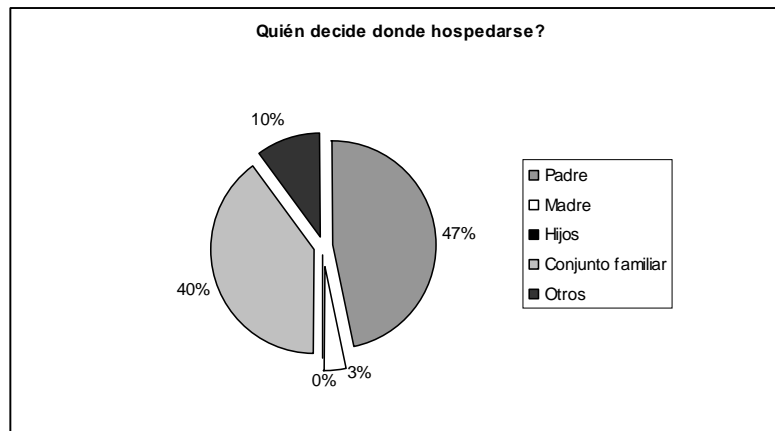
Gráfico n°13



Fuente: elaboración propia. Encuesta a los clientes de Grupo VCA.

De manera general, a los complejos de Grupo VCA, los clientes llegan por recomendación de algún conocido y los que deciden la compra son los padres de familia o el grupo familiar en menor medida. Siempre destacan que lo que hace que elijan alguno de los 3 complejos es el lago, la calidad del hospedaje, los servicios, la cercanía con Córdoba, la lanchara en el mismo predio para guardar sus equipos náuticos, y otros factores como el precio.

Gráfico N° 14: Decisores de compra.



Fuente: elaboración propia. Encuesta a los clientes de Grupo VCA.

De manera más específica, los hábitos de compra de los clientes de Grupo VCA, se pueden clasificar en dos, debido a la oferta que realiza dicha organización, es decir, en relación al tipo de cliente que se trate: el que compra turismo y el que compra una propiedad.

El Turista

En el caso de la persona que llega a la empresa en busca de turismo, la mayor parte llega por recomendación de algún conocido, amigo o familiar. Otra parte llega a contactar a la empresa por Internet, pero en menor medida, ya que no se cuenta aún con una buena comunicación por este medio. Y en menor cantidad aún, llegan directamente a los predios del lugar porque accidentalmente llegaron, conocieron y se quedaron.

Se debe partir, que los meses mas importantes para Grupo VCA, son los meses de verano, principalmente el mes de enero, ya que el punto fuerte de atracción del lugar es el Lago Los Molinos, las actividades náuticas y al aire libre.

El perfil de cliente en general, es masculino, de entre 30 y 60 años de clase media-alta o alta. El origen de los clientes es, según el estudio realizado, en un 90% de Córdoba y de Buenos Aires y Santa Fe, con igual porcentaje de un 3,33%. Esto es lo obtenido del estudio, en temporada baja. Pero, la empresa afirma que en general, los clientes son familias, procedentes de la provincia de Córdoba (40%), Santa Fe (25%), Buenos Aires (25%), y en los últimos años, también del sur de la Argentina (10%), según sus propios registros.

El monto promedio que destinan al alojamiento es de \$ 996¹⁷ obtenido la siguiente información, donde la mayoría de las personas gasta en alojamiento entre \$600 y más de \$1200. En Grupo VCA, el monto promedio del alojamiento es de \$600 por lo que se encuentra dentro de lo que los clientes están dispuestos a gastar.

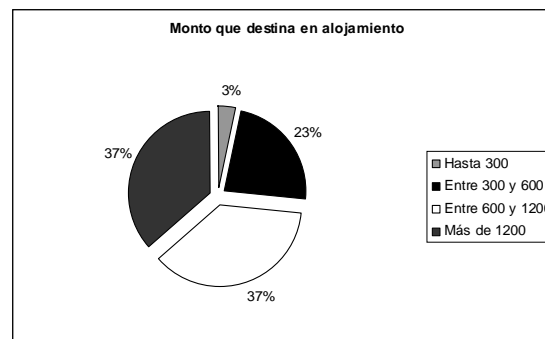
Tabla N° 10: Montos Promedio de Alojamiento

Monto destinado a alojamiento	(A)	(B)	(C)	
	Porcentaje	Media de la clase	Participacion relativa	
0 - 300	0.03	\$150.00	\$4.50	(c1)
300 - 600	0.23	\$450.00	\$103.50	(c2)
600 - 1200	0.37	\$900.00	\$333.00	(c3)
1200	0.37	\$1,500.00	\$555.00	(c4)
Monto Promedio de gasto:			\$996.00	

Tabla N° 11

Monto que destina en alojamiento	
Hasta 300	1
Entre 300 y 600	7
Entre 600 y 1200	11
Más de 1200	11

Gráfico N° 14



Fuente: elaboración propia. Encuesta a los clientes de Grupo VCA.

¹⁷ El monto promedio se obtiene con un promedio ponderado de la siguiente forma: $AxB = C$. $C1+C2+C3+C4 =$ Monto promedio de gasto en alojamiento.

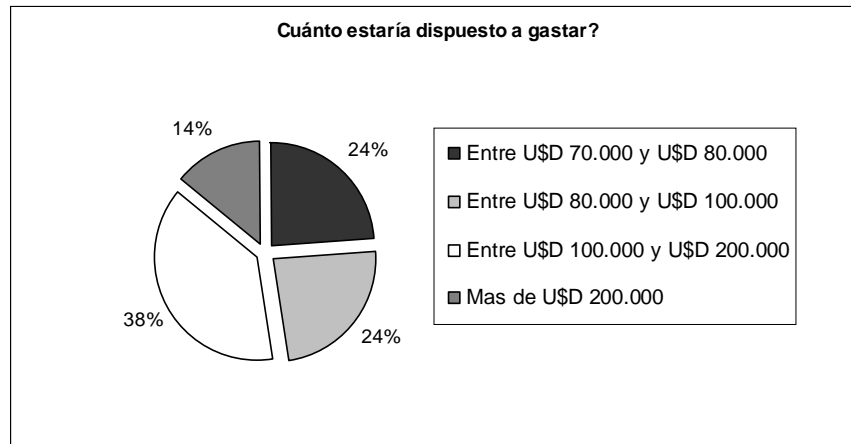
La empresa afirma que hace aproximadamente 5 años, los periodos de estadía son más cortos, promedio de 6 días, debido a una nueva tendencia del turista, de no quedarse mucho tiempo en un solo lugar sino, que por el contrario, prefiere ir conociendo otros lugares y alojarse 5 o 6 días en diferentes localidades en un radio de 300km.

El resto de los meses del año son catalogados como temporada media y baja, por la escasa afluencia de gente, principalmente, el clima frío que hace que se acoten muchas alternativas de actividades.

El Inversor

Lo mismo que ocurre con la demanda turística, ocurre con el comportamiento del inversor. Los meses mas significativos para el Grupo VCA, en cuanto a ventas son los meses de verano, es decir tratan de enfocar sus esfuerzos de venta en el mejor mes del año, que es el mes de enero. La mayoría de las ventas se realizan en esta época, con gente que se encuentra en el lugar vacacionando y se convierten en propietarios de alguna unidad, ya sea departamentos, casas, cabañas, etc. en algunos de los emprendimientos.

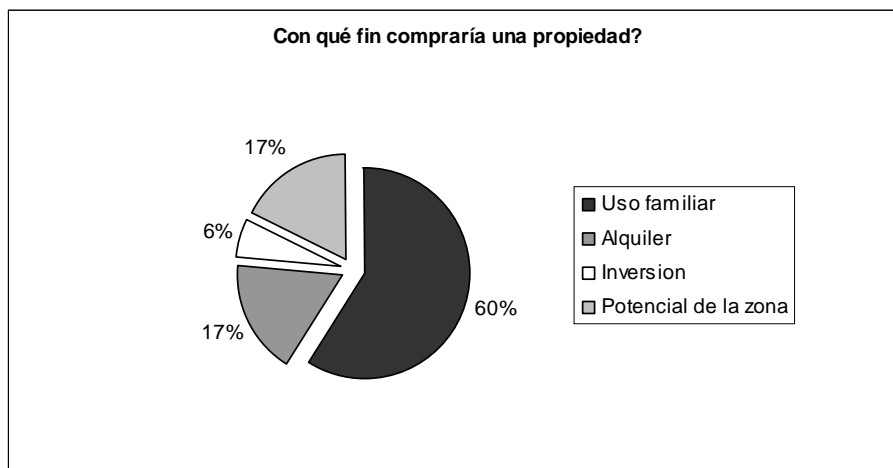
De las personas encuestadas, el 60% afirmó que estaría dispuesta a adquirir una propiedad. Según un promedio ponderado obtenido de la misma manera que se obtiene el monto promedio que los turistas están dispuestos a gastar en alquiler, de la información de la investigación realizada, las personas que están dispuestas a comprar una propiedad gastarían en promedio U\$D 130.000 (calculado de igual manera que el monto destinado a los alquileres). El costo promedio de una propiedad dentro de alguno de los complejos es de U\$D 160.000, lo que explicaría porque existe una diferencia tan importante entre los interesados (compradores de propiedades potenciales) y las bajas ventas que se producen en la actualidad. Pueden observarse los porcentajes y los montos que destinarían a la compra las personas interesadas en comprar en la región:

Gráfico N° 15

Fuente: elaboración propia. Encuesta a los clientes de Grupo VCA.

Las personas que visitan el lugar y se interesan en realizar una compra se dirigen a las oficinas administrativas en el predio de Náutico Los Molinos, y el personal responsable se encarga de mostrar los proyectos y es ahí cuando comienza la comercialización. Según lo comentado por los miembros de la organización, únicamente en un solo caso se ejecutó una venta por gente que llegó al lugar por una publicidad realizada en un diario de la provincia de Córdoba. Otras ventas se realizan por contactos de los socios integrantes de Grupo VCA, o por clientes que los mismos socios tienen de otra unidad de negocios, pero en menor proporción.

Los motivos por los que realizarían una compra se resumen en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 16

Fuente: elaboración propia. Encuesta a los clientes de Grupo VCA.

LOCALIZACIÓN

Dentro de Náutico Los Molinos, en la localidad de Villas Ciudad de América, donde se lleva adelante los desarrollos del Grupo VCA, están las oficinas administrativas de los emprendimientos. Se utiliza dicho lugar para promover las ventas, tanto de gente que esta eventualmente alquilando alguna cabaña y se ve interesada en comprar, como así también alguien que pasa por el lugar y desea tener información.

En Córdoba Capital, Grupo VCA cuenta con otra oficina comercial y administrativa (es una oficina para llevar adelante otros emprendimientos de los socios integrantes de Grupo VCA quienes la prestan al emprendimiento para tener una base en la ciudad) para promover el desarrollo que se lleva a cabo en Villas Ciudad de América.

Ambas oficinas se encuentran en permanente comunicación. En caso de interesados de Córdoba que deseen conocer el lugar, se da aviso a la oficina dentro del náutico, para recibir dichos potenciales compradores.

FIJACIÓN DE PRECIOS

El precio ha operado como el principal determinante de la decisión del comprador. No obstante, en décadas mas recientes, los factores ajenos al precio han cobrado una importancia relativamente mayor en la decisión de compra.

Grupo VCA, fija los precios desde la gerencia máxima, teniendo en cuenta varios factores, como los precios de la competencia, productos similares en otros puntos turísticos, de acuerdo algunos parámetros como la variación del índice de la construcción, inflación, también de acuerdo a la percepción que tiene el cliente sobre el producto, y la demanda existente.

Grupo VCA, está convencido y afirma que su producto es exclusivo debido a las características de los proyectos y por el lugar en donde se encuentran, es por esta razón que la fijación de precios es un tanto intuitiva y de alguna forma regulan la demanda con este elemento del marketing mix.

La demanda por su parte juega un papel muy importante, existe un índice denominado Elasticidad de la demanda, y muestra el cambio que sufre la demanda al modificarse su precio. Se dice que la demanda es elástica cuando la misma sufre una gran variación al

variar el precio y se dice que es inelástica o rígida cuando no varía en demasía al variar el precio.

La demanda de los productos turísticos-inmobiliarios que desarrolla Grupo VCA es un tanto inelástica, ya que se están desarrollando conceptos totalmente exclusivos y apuntando a nicho de mercado muy pequeño, es decir un target abc1.

ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Una vez delimitado el ámbito de mercado donde se concentraría la iniciativa empresarial se debe conocer cual es la demanda prevista en ese mercado. El Análisis de la demanda es la identificación cuantitativa, a partir de análisis históricos y previsiones de evolución, del tamaño de mercado que requiera la tipología de producto o servicio objeto de la idea.

Aquí se debe analizar la demanda turística e inmobiliaria, de acuerdo a los datos históricos que posee Grupo VCA, pudiendo realizar una estimación de la demanda futura y establecer los objetivos de venta a cumplir.

Los socios integrantes de Grupo VCA expresan un descontento con las ventas que han tenido y que tienen, ya que desean incrementarlas.

Como se explicaba anteriormente, la política comercial de Grupo VCA hasta el momento era no comercializar tierra solamente, sino también la construcción de la vivienda. Se está evaluando la conveniencia de comercializar solamente la tierra y trabajar con algún código de edificación, el cual permita al comprador construir por cuenta propia, y a su vez garantizar para Grupo VCA mediante dicho código el tipo de construcción que se debe realizar, estipulando plazo de obra, y tipología constructiva.

Lo mismo ocurre con la parte turística, expresan tener un nivel de ocupación promedio anual muy bajo, y que desearían incrementarlo.

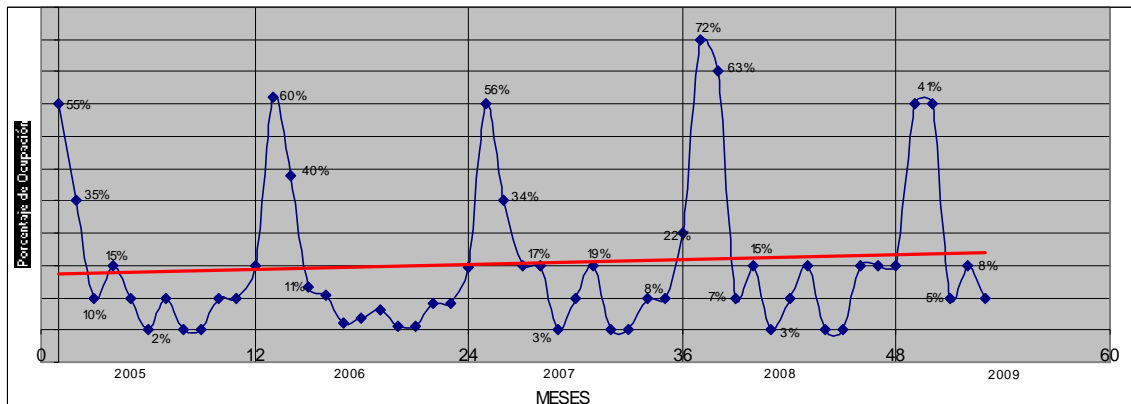
Como objetivo de nivel promedio de ocupación, que actualmente se esta trabajando con un 15.49% de ocupación promedio anual, tomando como período 2005-2008 con un total de 12 unidades disponibles para alquiler, explican que desearían incrementarlo hasta un 35% o 40% promedio anual, ya que con este nivel de ocupación sería atractivo como argumento de venta la renta que podría arrojar una vivienda en algunos de los emprendimientos, sirviendo a la hora de la comercialización

sobretudo para aquél comprador que lo hace con fines de obtener una renta y no para uso particular.

Para realizar la proyección de la demanda, se utiliza el método cuantitativo de series de tiempo con coeficiente de ponderación. Vale aclarar que las estimaciones de demanda aquí realizadas, son bajo los supuestos de que la gestión comercial no varía, que la promoción no se intensifica, es decir, que todo se mantiene como hasta la actualidad. Por este motivo, es que se agregan factores cualitativos para la estimación de la demanda.

En cuanto a los alquileres de las unidades que ofrece Grupo VCA, se observa en la siguiente gráfica los niveles de ocupación desde el año 2005 hasta mayo de 2009, con la tendencia marcada y los movimientos estacionales.

Gráfico n° 17: Demanda de alojamiento año 2005 – 2009. Niveles de ocupación.



Fuente: elaboración propia. Información brindada por la empresa.

La tendencia indica que el nivel de ocupación de las unidades, aumenta (dentro del promedio anual para eliminar el efecto de la estacionalidad) un 1,3% anual. En base a la información de los alquileres en los periodos anteriores y a través del *método de series de tiempo* con utilización de un *coeficiente de ponderación* y agregando el efecto del crecimiento de la tendencia, se puede estimar la demanda de los periodos siguientes en función de porcentaje de ocupación:

Tabla n°12: Ocupación de los complejos de Grupo VCA

2010													Prom.
Meses	2010/01	2010/02	2010/03	2010/04	2010/05	2010/06	2010/07	2010/08	2010/09	2010/10	2010/11	2010/12	
Ocupación	53%	41%	6%	12%	0%	6%	12%	0%	0%	12%	12%	18%	14,22%
2011													
Meses	2011/01	2011/02	2011/03	2011/04	2011/05	2011/06	2011/07	2011/08	2011/09	2011/10	2011/11	2011/12	
Ocupación	53%	47%	6%	12%	6%	6%	12%	0%	0%	12%	12%	18%	15,33%

Fuente: elaboración propia. Información brindada por la empresa.

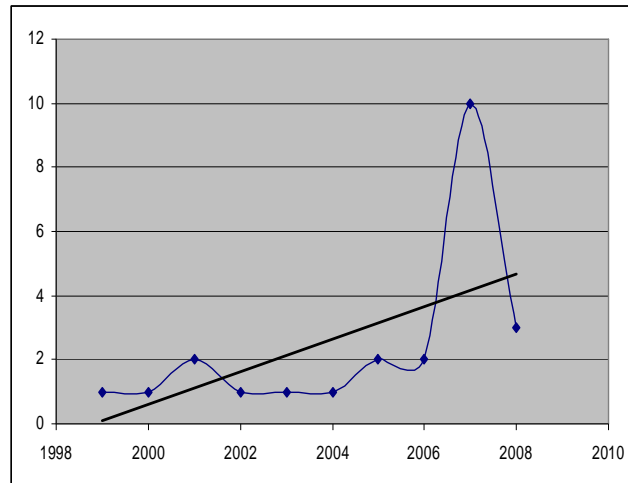
La ocupación promedio para el 2010 estimada es del 14,22% y para el 2011 del 15,33%. Cabe aclarar que dichas proyecciones son sobre 17 unidades disponibles para el alquiler.

En cuanto a las ventas, enfocándose en el mercado inmobiliario, también se manifiesta un descontento por parte de la organización, ya que como se aprecia en un período de 10 años 1999-2009, la cantidad de ventas total han sido de 24 unidades, de un total de 64 unidades para vender, que representa un 37.5% de estas unidades, cabe aclarar que este porcentaje es sobre las unidades ya desarrolladas y no sobre la totalidad de unidades potenciales. El descontento de la empresa es en relación a la razón de ventas, que es de solo 2.4 unidades por año. Y se desea duplicar esa venta, es decir, lograr vender por año 5 unidades, ya sean casas, bungalow, cabañas y/o departamentos. De esta manera poder seguir aumentando la cantidad de productos a comercializar.

Considerando las unidades vendidas entre 1999 y 2008, se tiene la siguiente información y tendencia:

Tabla n° 13: Ventas año 1999 - 2008

Año	Unidades Vendidas
1999	1
2000	1
2001	2
2002	1
2003	1
2004	1
2005	2
2006	2
2007	10
2008	3

Gráfico n° 18: Ventas año 1999 - 2008

Fuente: elaboración propia. Información brindada por la empresa.

En base al análisis realizado, se podría deducir que en el año 2009 se venderían 5 unidades al igual que en 2010 y 2011. Pero este dato no es correcto ya que en 2009 no se alcanzó esa meta (solo se concretaron dos ventas). El modelo de serie de tiempo con coeficiente de ponderación, indica erróneamente, que las ventas se eleven 50% de año a año. Lo que genera esto, es que en el año 2007 se produjo el lanzamiento de Monte Molinos, un producto más económico con una tasa de ventas más elevada que la de las casas.

La demanda estimada para los años venideros, sin modificación de la política comercial, es que se mantenga el promedio de 1 o 2 ventas anuales de casas hasta el lanzamiento de una nueva torre de Monte Molinos, lo que repetiría lo sucedido en 2007. Si se varía la política comercial, esta tendencia puede cambiar aumentando la demanda de los próximos periodos.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN: MATRIZ FODA

ANÁLISIS EXTERNO DEL ENTORNO	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	▪ Demanda creciente, mercado en crecimiento.	4	▪ Competencia en aumento.	5
	▪ Preferencia de los consumidores por la ubicación y categoría.	4	▪ Inflación aumenta los costos y disminuye los beneficios.	3
	▪ Zona con potencial turístico-inmobiliario.	5	▪ Degradación de las aguas del lago.	2
	▪ Obra pública. Autovía ruta 5 y red de agua potable.	2	▪ Estacionalidad.	4
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	• Ubicación, rápido acceso.	3	• Informalidad en la gestión. Deficiente planificación, promoción y comunicación.	5
	• Imagen de la empresa confianza y trayectoria.	5	• La marca no se encuentra posicionada en el mercado.	4
	• Firma local, atendida por sus dueños.	5	• Deficiencias en el área comercial. Falta de inversión.	4
	• Producto y servicio diferenciado.	3	• Poca participación de mercado (alquileres y ventas de inmuebles).	4
	• Relación de cooperación y a su vez de respeto con la comunidad.	4		

En cada una de las variables FODA se realiza una ponderación subjetiva en cuanto a su importancia relativa a GVCA, siendo 1 lo menos impactante y 5 lo más influyente y considerable.

DIAGNÓSTICO:

Las mejoras a nivel económico que se vienen experimentando desde 2003 en el país y la importante recuperación de la crisis 2001-2002, y los ingresos provenientes del sector rural, favorecido por el tipo de cambio, ha generado una movilización en el sector turístico e inmobiliario que se puede observar en los crecimientos de ambos mercados a lo largo de los años.

La tendencia de invertir en el exterior se va revirtiendo poco a poco por la política fiscal que esta llevando adelante el gobierno Nacional, generando aun mayores niveles de inversión a nivel nacional. Debido a que los inversores se encuentran dentro de un segmento con determinadas necesidades que son satisfechas potencialmente por los desarrollos del Valle de Calamuchita, las oportunidades de mayores ventas en la región por la no salida de capitales locales es un hecho.

En relación a lo interno y siguiendo esta línea de análisis, la falta de una planificación no potenció la ventaja que se obtiene desde el sector externo, pero en lo referido a las ventas de propiedades, el lanzamiento de un producto mas económico pero de calidad (departamentos de Monte Molinos) ha incrementado las ventas de manera exponencial, lo cual ha sido una cuestión circunstancial y restringida hasta que los departamentos se vendieron en su totalidad. La crisis financiera mundial de 2009 ha repercutido más de lo que se esperaba en el sector, disminuyendo los alquileres y las ventas, principalmente.

Estos factores también influyen a la hora de formar los precios de las ofertas de los productos y servicios, para analizar la rentabilidad de la actividad, como así también cuando se necesita realizar un análisis de comparación con ofertas de competidores, pudiendo lograr una buena estrategia de precios en relación a la calidad que se intenta brindar.

En relación a la región y al mercado turístico se ha podido observar que existe un valioso recurso turístico que no esta siendo aprovechado en su totalidad por la oferta existente, que el nivel de ocupación corresponde a destinos con alta estacionalidad y que los establecimientos que operan con esta ocupación no obtienen la rentabilidad deseada por los inversionistas.

Desde la demanda, existe una preferencia hacia los establecimientos de mayor categoría y mejor ubicados, que logran niveles de ocupación más elevados y esto es favorable a Grupo VCA por poseer una excelente ubicación, rápido acceso y servicios de alta categoría.

Muchas localidades y centros turísticos, como es el caso de Villas Ciudad de América, presentan deficiencias en las áreas de infraestructura y el marco jurídico, agravado por el hecho de que a nivel macro se carece de una política de promoción nacional de largo plazo, conjuntamente con una falta de inversión pública en lo que respecta a obras de urbanización, rutas e instalaciones en general, pero son muy competitivas en los aspectos relativos a recursos culturales y naturales, factores por los que resulta atractivo realizar inversiones o desarrollar negocios en el sector turístico e inmobiliario a nivel país. En este punto, las nuevas obras que se han planteado desde la Provincia (autovía y red de agua potable), también son una oportunidad de mejora en la región y por ende, mayores posibilidades de ventas al volverla más interesante a los clientes potenciales. En este aspecto, la relación de la empresa con el medio es positiva y los vecinos tienen una imagen favorable de los emprendimientos y sus beneficios sobre la comunidad.

En relación al entorno interno, los clientes tienen un alto poder sobre los productos de la empresa en contraposición a lo que sucede con los proveedores quienes tienen menos poder de negociación. La posición de la empresa en relación a los competidores es buena y existen barreras elevadas (principalmente por los niveles de inversión necesarios para ingresar al mercado) para el ingreso de nuevos competidores. En relación a los productos sustitutos, el producto no es único aunque sí tiene características diferenciadoras que hacen que obtenga una ventaja frente a los demás. Cuestiones informales (por ejemplo la forma en que se da la comunicación tanto interna como externa) y la falta de planificación por la mentalidad de los socios integrantes del Grupo, quienes gestionan los emprendimientos de manera intuitiva, hace que todas estas amenazas se vuelvan más significativas. En contra posición, el conocimiento de los socios del negocio, de la zona, su trayectoria y el grupo de colaboradores cohesionados, son grandes fortalezas de la organización.

Con segmentos de mercados bien definidos, con fortalezas comerciales que no son aprovechadas y con tasas de rentabilidad positivas, qué la empresa no se encuentre conforme en relación a su nivel de ventas está claramente relacionado a una falta de planificación y organización general y puntualmente, en este caso, comercial.

Para poder potenciar las ventas y aumentar el beneficio neto que reciben los propietarios de Grupo VCA es clave desarrollar un Plan Estratégico de Marketing para los productos que se comercializan y así lograr en un plazo razonable, un incremento de las ventas que redunde en mayores beneficios reales a los inversionistas.

SEGUNDA FASE:

DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

OBJETIVOS

Siguiendo al autor José M. Sainz de Vicuña Ancín y su modelo de planteamientos de objetivos estratégicos en relación al tamaño de la empresa (mediana) y la madurez del mercado (en expansión), se plantean para Grupo VCA, el siguiente sistema de objetivos:

1. Consolidación
2. Crecimiento
3. Rentabilidad

Los productos de Grupo VCA no se encuentran en la llamada Masa Crítica, por lo que se pondera el crecimiento por sobre la rentabilidad a corto plazo. Una vez que la organización se encuentre a un nivel de desarrollo mas amplio (mayor nivel de crecimiento), por la naturaleza de sus productos, por la generación y aprovechamiento de economías de escala y sobretodo una eficientización en los procesos productivos, la rentabilidad se potenciará en base al crecimiento que se prioriza en la actualidad. Por estos motivos, los siguientes objetivos de venta, se centran en el crecimiento y a su vez, éstos, se sustentan en los objetivos de marketing para posicionar a la empresa y los productos a través del desarrollo de la mezcla de marketing mix principalmente.

OBJETIVOS CUANTITATIVOS O DE VENTAS

La ocupación de plazas promedio anual para el periodo 2005-2008 fue del 15.49%, considerando la tasa de crecimiento de la ocupación (1,3% anual) y partiendo desde el 2008 (con una ocupación promedio del 19.66%, según el análisis de demanda realizado, la ocupación de 2010 a 2013 sería:

Año	BASE 2008	2009	2010	2011	2012	2013
Porcentaje de Ocupación	19.66%					
Tasa de Crecimiento	1.30%					
Porcentaje de Ocupacion Proyectado		20.96%	22.26%	23.56%	24.86%	26.16%

Con el presente plan, se pretende lograr el siguiente objetivo:

- **Incrementar la ocupación de plazas a un 40% para el año 2013.**

Para diciembre del año 2010, incrementar 5% la ocupación en relación al año anterior. Se llega al 21% de ocupación en el año 2010.

Para diciembre del año 2011, incrementar 18% la ocupación en relación al año 2010. Se llega a un 25% de ocupación en el año 2011.

Para diciembre del año 2012, incrementar 24% la ocupación en relación al 2011. Se llega al 31% de ocupación anual promedio a fines de 2012.

Para diciembre del año 2013 llegar al 40% de ocupación lo que implica una tasa de crecimiento con el año 2012 del 30%.

Se puede observar que las tasas de crecimiento que se plantean para el periodo 2010 – 2013 (5%, 18%, 24% y 30% respectivamente) son muy elevadas en comparación con el 1.3% anual de crecimiento actual. El objetivo se plantea como ambicioso (plante incrementar las ventas en alquileres en un 100% entre 2008 y 2013, pasando de un 20% de ocupación a un 40%), pero se conoce que complejos de similar envergadura de la región tienen una ocupación promedio anual que varía entre el 40 al 60%. Se pretende ingresar, con una fuerte campaña promocional al rango normal de ocupación de la zona. Una vez dentro de este rango, mantener un crecimiento similar al actual (1.3%) se considera válido debido a la estacionalidad que presenta el mercado. Lo que se destaca es que los productos de Grupo VCA hoy no tienen el nivel de ocupación anual que deberían, considerando los promedios de la región, y esta es una falla interna en relación a la capacidad comercial y promocional que se presentan.

Ventas de unidades habitacionales promedio anual periodo 1999-2009, 3.75% de las 64 unidades para vender. Según la estimación de la demanda realizada, se venden entre 1 y 2 inmuebles por año. Aplicando el presente plan se busca:

- **Incrementar las ventas de unidades habitacionales de 2.4 unidades por año promedio a 6 unidades en 2013.**

Para diciembre del año 2010, haber vendido 3 unidades.

Para diciembre del año 2011, haber vendido 4 unidades.

Para diciembre del año 2012, haber vendido 5 unidades.

Para diciembre del año 2013, haber vendido 6 unidades y mantener este promedio para los años subsiguientes.

En relación al objetivo de ventas de productos inmobiliarios, se comienza con un objetivo de vender en 2010 3 unidades, lo que mínimamente está por arriba del promedio de ventas con la metodología de gestión comercial vigente hasta el momento. Con la instrumentación de acciones comerciales, se considera un objetivo alcanzable lograr seis ventas anuales desde 2013. También en este caso, se plantea vender el 100% más en 2013 que en 2008. Hasta 2008 se vendían 2.4 unidades promedio y a partir de 2013 se plantea vender 6 en promedio.

OBJETIVOS CUALITATIVOS DE MARKETING

- **Definir la imagen de producto y servicio que Grupos VCA quiere implantar en la mente de sus clientes, potenciando la confiabilidad y la trayectoria de los desarrollos.**

- **Promocionar la cercanía a Córdoba, las vías de acceso y la ubicación como ventajas que poseen los desarrollos de Grupo VCA para erradicar la idea de *"ir al campo"*.**

- **Posicionar los productos en la mente de los consumidores, logrando un aumento en la posición relativa del mercado de la organización.**

Se considera que Grupo VCA, puede alcanzar sus objetivos de ventas sin inconvenientes debido a su trayectoria, envergadura y confianza, siempre y cuando

instrumente acciones promocionales y comunicacionales que, además de conseguir nuevos clientes, mantengan los actuales y la posición en el mercado se potencie.

- **Fidelizar la cartera de clientes.**

En la región, los competidores directos de Grupo VCA, son, en su mayoría, pequeños emprendedores sin una visión estratégica de negocio. Existen algunos grandes emprendimientos que sí poseen, pero la empresa tiene la oportunidad de definir claramente las necesidades de los segmentos a los que apunta y así satisfacer las necesidades de los consumidores de manera ajustada para fidelizar clientes. Para esto, se puede utilizar la extensa base de datos que la empresa posee desde el año 2000, pero esta base debe ser actualizada, analizada y gestionada para que las campañas de fidelización y de marketing uno a uno sean efectivas.

- **Mantener y potenciar la relación positiva con la comunidad.**

ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA DE CARTERA

La matriz de Ansoff, una herramienta útil en los casos en la que la empresa se ha planteado objetivos de crecimiento (como son los objetivos de ventas planteados precedentemente) que resulta de gran utilidad en las PYMES dado que este tipo de empresas raramente cuentan con productos líderes. En base a esta matriz, considerando que se deben posicionar los productos actuales en el mercado actual, lo que se propone es una estrategia de *penetración del mercado*.

Esto último, se ve apoyado por el nivel del desarrollo de los productos en cuanto a su ciclo de vida. Éstos, se encuentran en un nivel de introducción en el mercado por lo que la rentabilidad es baja o nula en este momento.

Para realizar esta estrategia de penetración del mercado, se debe desarrollar el/los producto/s ofertados por la empresa hacia el mercado.

El mercado ya ha sido analizado y es de consumo de productos turísticos y/o inmobiliarios de turismo, compuesto por personas con un nivel adquisitivo elevado o un NSE ABC1.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

La empresa utilizará una estrategia de enfoque, es decir, buscará el liderazgo enfocado en diferenciación. Esto es porque los productos que Grupo VCA ofrece, están enfocados a un nicho particular del mercado, definido, principalmente, por cuestiones económicas y con la particularidad de que los consumidores buscan un producto de alta calidad.

ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

Estrategia de segmentación

En base a la conjunción de productos y mercados definidos, la estrategia de segmentación y posicionamiento, se define por la ventaja competitiva que presenta la

organización y por las características propias de sus productos. Así, la ventaja competitiva, está definida por una conjunción única de factores. La ubicación geográfica, el acceso rápido a los complejos, la imagen y trayectoria, la relación de cooperación y respeto por la comunidad y la presentación de numerosos servicios complementarios (seguridad, limpieza, gastronomía, guardería náutica, actividades deportivas, etc.) a los productos vendidos, son el factor diferenciador de los productos que comercializa la empresa en relación a la competencia.

En base a esta ventaja única y al mercado, se definen los segmentos estratégicos a los que se apunta. Se define esto en base al estudio realizado sobre los clientes actuales de Grupo VCA (puede verse esto en las Tablas 3 y 4 en el análisis interno).

En el sector inmobiliario, el segmento estratégico prioritario es el de los "*compradores para si mismo*", que constituyen el 60% de las ventas realizadas. Por otro lado, se debe potenciar: "*los compradores para alquilar*" con una importancia del 17%.

En el sector turístico, el segmento estratégico prioritario está definido por la "*Familia tipo*". Este segmento, configura el 50% de las ventas de estos productos.

Por otro lado, se debe potenciar el segmento estratégico "*Matrimonio Joven*". Este segmento significa el 35% de las ventas.

Estrategia de posicionamiento

En relación al posicionamiento de los productos de Grupo VCA, se debe posicionar por atributo, haciendo hincapié en la trayectoria y la confianza.

Al ser los primeros desarrollos en la región, la trayectoria es indiscutible y debe destacarse el concepto de Primer Country Náutico y Primer Club Náutico en el Lago Los Molinos. En este punto, a principios de 2010 un nuevo competidor quiso posicionar de esta manera su nuevo producto y debió reconocer su error de posicionamiento ya que la trayectoria y la confianza que Grupo VCA poseen en la región son indiscutibles.

Estrategia de fidelización

Obtener la confianza del cliente a largo plazo para que él compre los productos y los recomiende. Se busca maximizar el valor que los clientes perciben para que se vuelvan exclusivos creando lazos estables a largo plazo.

Esta estrategia, se sustenta en dos pilares básicos: marketing relacional y la gestión del valor percibido.

ESTRATEGIA FUNCIONAL

Aquí se plantea desarrollar las herramientas del marketing necesarias para cumplir los objetivos planteados. Son, principalmente, decisiones operativas por lo que se deben considerar los recursos (de todo tipo) disponibles.

Estrategia de Producto

La estrategia contempla que se definan los productos como de confianza.

En cuanto a la marca, se seguirá utilizando la estrategia marca del producto de manera individual ya que el nombre de la empresa no es conocido masivamente a diferencia de los nombres de los complejos que son los que se quieren instaurar en la mente de los clientes. La empresa seguirá, entonces, una estrategia de *Multimarcas*, estableciendo una marca para cada uno de sus productos: Náutico Los Molinos, Valle Fantástico, Valle Azul y Monte Molinos.

Por otra parte, en relación a la longitud de la línea de productos, se propone seguir un *estiramiento bidireccional*. Desarrollando nuevos productos, tanto superiores a todo lo que se tiene hoy y por debajo de éstos. Así, se logrará mayor cobertura del mercado para aumentar las ventas y lograr mayor posicionamiento y participación de mercado de las marcas de la empresa.

Estrategia de Precio

La estrategia de precios se determina en función de los tres siguientes factores:

- Relación Precio – Calidad: se propone desarrollar una estrategia superior ya que los productos de la empresa tienen un alto precio y una alta calidad.
- Objetivos de la empresa: se plantea una estrategia de máxima cobertura del mercado para llegar a los segmentos socioeconómicos mas elevados y, como se plantea en la estrategia de producto que sigue un estiramiento bidireccional, generar nuevos productos para cubrir otros segmentos.

- Parámetros de referencia: se plantea basar los precios en los precios de la competencia.

Estrategia de Plaza

En cuanto al nivel de los canales de distribución, se plantea la utilización de canales indirectos pero la cantidad será limitada, es decir que los canales serán selectivos. Lo que se propone es agregar algunos intermediarios (agencias de turismo e inmobiliarias) en zonas específicas (de Córdoba Capital y de Capital Federal) y para el target de clientes definido (clase media-alta y alta).

Dentro del sistema de crecimiento del canal se plantea la utilización de un sistema horizontal en el que las empresas miembros del canal actúan independientemente para los logros de los fines de la organización.

En cuanto a la comunicación con los intermediarios, se plantea una comunicación mixta, en la que se mezclen aspectos push (trabajar sobre los intermediarios para que promocionen y comercialicen los productos) y pull (trabajar sobre los consumidores para que éstos soliciten los productos a los canales de distribución).

Estrategia de Promoción

A los fines de lograr la consolidación de la empresa y cumplir con los objetivos de aumento de la cartera de clientes y las ventas, la estrategia de promoción que se propone es intensa. Lo que se busca es instalar en la mente de los clientes y consumidores potenciales la imagen de los productos (Marcas).

La intensidad que se busca en lo promocional incluye el incremento considerable de las apariciones publicitarias de la empresa, la creación de promociones de ventas y la potenciación de las acciones de relaciones públicas y ventas personales.

Publicidad: aumentar la publicidad en medios masivos, principalmente radio y medios gráficos con llegada al target al que apuntan los productos del Grupo. En relación a esto, pueden ser medios destinados a un sector con elevado poder adquisitivo o medios específicos de actividades náuticas.

Promoción de ventas: realizar acciones de incentivo para alentar las compras. Por ejemplo, pueden realizarse promociones con empresas relacionadas a las actividades

náuticas, o a comercializadoras de lanchas pueden ofrecerse una estadía para las personas que realicen una compra de una unidad.

Relaciones públicas: la creación de buenas relaciones con los diversos públicos y la consolidación de las mismas para la creación de una buena imagen.

Ventas personales: potenciar los contactos que poseen la organización y sus socios, así como los clientes actuales y sus referencias a clientes potenciales. También se debe tener una buena gestión en la atención a las personas que visitan los complejos personalmente.

Marketing directo: realizar acciones personales sobre las bases de datos que se tienen en la actualidad. Estas bases deben ser actualizadas, enriquecidas y trabajadas a fin de realizar una buena gestión de marketing directo y obtener resultados positivos de esta estrategia promocional.

Considerando que los productos se encuentran en la etapa de introducción (según el ciclo de vida), las estrategias planteadas como intensivas son adecuadas para consolidar las marcas.

TERCERA FASE:

PLANES DE ACCIÓN

PLAN DE ACCIÓN: "FORMALIZACIÓN DE IMAGEN Y MARCAS PARA LOS PRODUCTOS"

El presente plan de acción tiene por finalidad la formalización de la imagen y la marca para cada uno de los productos de Grupo VCA a fin de tener una noción clara de que es lo que se debe posicionar en la mente de los clientes, actuales y potenciales.

Este plan, responde a la estrategia de promoción y posicionamiento para lograr objetivos de consolidación.

De manera contributiva al objetivo cuantitativo de incrementar las ventas en un 100% en 4 años, este objetivo brinda las bases sólidas para poder comunicar y lograr que las marcas se posicionen.

Por su importancia estratégica para el cumplimiento de diversos tipos de objetivos, este plan debe desarrollarse de manera prioritaria.

Objetivo del plan:

- Potenciar la imagen de marca de cada uno de los productos que la empresa posee: Valle Fantástico, Valle Azul y Monte Molinos.

Metodología:

Conociendo que Valle Fantástico tiene un fuerte sesgo familiar, Valle Azul como un producto turístico innovador y Monte Molinos como un producto *joven*, se debe potenciar esta definición, acotar el público y definir bases que guíen las campañas promocionales. Este plan de acción es el punto de partida de una fuerte campaña promocional y por este motivo debe ser encarado con responsabilidad.

La duración de esta acción no está especificada debido a que se deberá trabajar en conjunto con una agencia de publicidad para poder llegar a un resultado que permita pasar a la realización del próximo plan de acción.

Responsables:

El director comercial de Grupo VCA en conjunto con el Gerente.

Control:

El control del plan de acción lo realizará el presidente directamente por su conocimiento innato del área y de los productos.

Costo:

El costo de esta acción se estima en los \$300 mensuales de trabajo con la agencia de publicidad.

Tiempo:

El tiempo de desarrollo está dividido en 2 partes. La primera parte del plan de acción tiene una duración estimada de 2 meses y es la creación de la imagen y las marcas. La segunda etapa no tiene duración estipulada ya que considera el Management y el asesoramiento permanente de la agencia de publicidad en relación a la imagen, marca y demás sugerencias que se puedan hacer en relación a estas.

PLAN DE ACCIÓN: “CAPACITACIÓN A LOS COMERCIALES”

El presente plan de acción tiene por finalidad la actualización y perfeccionamiento de las habilidades de ventas y de atención al cliente de los comerciales de la organización para el desarrollo de acciones de marketing (información, detección de necesidades, ventas personales, etc.) de manera más satisfactoria para los clientes. Con este plan, lo que se busca es cumplir con los objetivos de consolidación (logrando mayor satisfacción en clientes) y crecimiento, producto del aumento de las ventas planteadas como objetivo cuantitativo macro.

Este plan, responde a la estrategia de promoción y posicionamiento para lograr objetivos de consolidación, crecimiento y ventas.

Por su importancia estratégica para el cumplimiento de diversos tipos de objetivos, este plan debe desarrollarse de manera prioritaria.

Objetivos del plan:

- Plasmar una imagen positiva en la mente de los clientes y personas que consultan sobre los productos.
- Lograr mayor satisfacción en los clientes que realizan una compra o alquiler.
- Lograr que los clientes, por el tipo y nivel de atención recibida por los comerciales, recomienden y promocionen boca-a-boca.

Metodología:

Se debe definir quienes son los miembros de la organización que serán alcanzados por la capacitación. Las personas alcanzadas, pueden ser no solo los comerciales directos, sino también pueden incluirse a los directivos y los socios quienes han aportado la mayoría de las ventas a través de sus contactos personales y profesionales.

Una vez definido este grupo, se contratará un especialista para brindar una capacitación acorde a las características de la empresa, el mercado y los productos.

Actualizar y perfeccionar las habilidades comerciales del personal de ventas, mediante la realización del curso. Los encargados en la actualidad de la actividad comercial no poseen capacitación formal de ningún tipo. Lo que se pretende lograr es que

adquieran habilidades básicas en esta oportunidad de la detección de las necesidades de los clientes, negociación (que puedan ser capaces de convencer en relación a las características y el costo beneficio de la inversión) y técnicas de ventas.

La duración de esta acción será definida por los intereses de capacitación de la organización, de las posibilidades de tiempo del grupo y el consultor y de lo que este último considere adecuado.

Responsables:

El director comercial de Grupo VCA será el encargado de definir el grupo a capacitar. El contenido del programa se decidirá entre éste y los socios y, finalmente, el consultor.

Control:

El control del plan de acción lo realizará el director comercial del Grupo quien deberá notificar de la efectividad de las acciones a los socios de la organización. Para medir la efectividad del plan, se podrá, en primer lugar, medir la satisfacción del grupo a capacitar posteriormente a la realización de la capacitación.

También, puede realizarse una evaluación pre y post de contenidos y habilidades específicas, para analizar el efecto del programa de capacitación en el grupo.

Como última medida, el nivel de satisfacción de los clientes en la experiencia de compra, comparada a los niveles anteriores a la capacitación, será el indicador principal del efecto del plan.

Costo:

El costo de esta acción se estima entre los \$6.000 y \$8.000 dependiendo de los factores mencionados oportunamente (contenidos, número de personas a capacitar, tiempo, encuentros, metodología, profesional, etc.). La capacitación promedio por persona es cercana a los \$2000 y variará según la cantidad de personal a capacitar.

Tiempo:

El tiempo de desarrollo será definido una vez decidido el programa de capacitación entre la organización y el consultor. Para dar una aproximación, se calcula una duración de dos meses con 2 encuentros teórico-prácticos quincenales.

Mes 1				Mes 2				Mes 3			
S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
■	■										
	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

- Definición de Grupo a capacitar
- Definición de Profesional Capacitador / Consultor
- Desarrollo de la Capacitación (tiempo estimado)

PLAN DE ACCIÓN: “LANZAMIENTO DE SITIO WEB NÁUTICO LOS MOLINOS”

El presente plan de acción tiene por finalidad la promoción de los productos de Grupo VCA a través del ingreso de personas al nuevo sitio de la organización. Con este plan, lo que se busca es cumplir con los objetivos de consolidación, es decir, de instalar en la mente de clientes y clientes potenciales la imagen de la empresa y posiblemente incrementar las ventas debido a la mayor promoción que se realiza desde los medios virtuales.

Este plan, responde a la estrategia de promoción para lograr objetivos de consolidación y de crecimiento y ventas.

Por su importancia estratégica para el cumplimiento de diversos tipos de objetivos, este plan debe desarrollarse de manera prioritaria pero posteriormente a la capacitación de los comerciales (estipulada en el plan de acción “Capacitación a los comerciales”).

Objetivos del plan:

- Lograr afluencia masiva al sitio.
- Lograr que los navegantes hagan consultas web.
- Convertir a los usuarios del sitio en clientes de la organización, tanto a nivel alquileres turísticos como compradores inmobiliarios.
- Fidelizar a los clientes actuales y a los nuevos.

Metodología:

Una vez que se tenga definido y diseñado el nuevo sitio web del Grupo VCA (Náutico los Molinos y los 3 complejos habitacionales) se procederá a hostearlo, es decir a cargarlo en la red y habilitarlo para su ingreso por los navegantes dentro del periodo de planificación y con contenidos informativos y atractivos para los navegantes en general y para los consumidores (actuales y potenciales) en particular.

A partir de aquí, se realizarán acciones promocionales para lograr afluencia masiva de personas. El target de usuarios del sitio, es el mismo de los consumidores de los productos del Grupo, enfocándose en las regiones ya alcanzadas (Córdoba, Buenos Aires, Santa Fe y el Sur del País, para potenciarlas) pero sin restricciones geográficas a nivel de posibilidades de compra, es decir que se propone la promoción a nivel nacional para el target definido (clase media-alta y alta). Las acciones promocionales para lograr afluencia al sitio son:

- Promoción Radial: en las tres radios de grupo Shopping, emitir un corto simple que invite a los oyentes a ingresar al sitio.
- Promoción Grafica: publicitar en medios gráficos (revistas relacionadas, revistas de llegada a barrios de clase ABC1, etc.) destacando la dirección del nuevo sitio web. Se planea la aparición en 3 medios 2 veces al mes por dos meses. En total, son 12 publicaciones.
- Adherirse a la red de beneficios de clientes de AJ Producciones. Esta empresa del medio local, se dedica a la fotografía y video digital en eventos. La participación en esta red no tiene costo alguno para la empresa y presenta beneficios promocionales ya que el target de AJ es el mismo al que apunta Grupo VCA.
- Marketing directo: envío de correo electrónico a la base de clientes actuales, interesados que consultaron alguna vez y demás, invitando a conocer el nuevo sitio y comentando alguna novedad en relación a los complejos.

El sitio propuesto contempla un espacio donde los interesados puedan enviar sus consultas y además suscribirse a un newsletter que mantendrá informado a los interesados de las novedades y promociones. Lograr la suscripción de los navegantes a una base de datos de envío de newsletters, permitirá cumplir los objetivos de aumento de ventas y de fidelización.

Esta secuencia promocional se realizará dentro de un periodo total de dos meses posteriores al lanzamiento del sitio y se repetirá en el inicio de la temporada estival. La recepción de consultas y su respuesta se comenzará ni bien comiencen éstas a llegar al sitio. La gestión de los newsletter se realizará de manera continua una vez que se

tenga una base de datos significativa. Los envíos serán de entre 1 y 3 al mes para no saturar a los usuarios.

Responsables:

El director comercial de Grupo VCA será el encargado de definir el contenido del sitio y de los newsletters como así también de las campañas promocionales en medios gráfico y radial y la realización del correo electrónico de invitación.

A su vez, el director comercial, podrá encargar a uno o varios de los agentes comerciales de la empresa la respuesta de las consultas enviadas.

Control:

El control del plan de acción lo realizará el director comercial del Grupo quien deberá notificar de la efectividad de las acciones a los socios de la organización.

Los principales indicadores para el control son:

- Número de visitas al sitio antes, durante y después de las acciones promocionales.
- Número de consultas enviadas por el sitio.
- Número de suscriptores al newsletter.
- Número de visitas a los complejos de personas usuarias o visitantes del sitio.
- Número de ventas (de productos inmobiliarios y/o turísticos) realizadas a usuarios o visitantes del sitio.

Costo:

El costo de esta acción no puede ser exacto ya que los precios no están fijos, pero se estima aproximadamente un costo total de \$11.000:

- Costo de desarrollo, diseño y hosteo del sitio: \$8.000
- Costo de publicidad gráfica: \$3.000

Vale aclarar que algunas de las apariciones en medios gráficos se realizarán sin costo por ser este medio propiedad de uno de los socios. En el medio radial también se pautará sin generar costos, ya que se posee canje publicitario con la revista del socio, quien sede la publicidad radial a la organización para promocionar los productos de Grupo VCA.

Tiempo:

El tiempo de desarrollo de las acciones promocionales es de 2 meses al hosteo del sitio.

Paralelamente, las acciones de seguimiento de los usuarios del sitio, tendientes a convertirlos en clientes y fidelizarlos se realizarán indefinidamente.

Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7			
S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
■	■																										
■	■			■	■	■	■	■	■	■	■																
												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
																■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

- Definición de Grupo a capacitar
- Definición de Profesional Capacitador / Consultor
- Desarrollo de la Capacitación (tiempo estimado)

- Diseño, desarrollo y hosteo del sitio web
- Acciones Promocional para lograr afluencia al sitio
- Contestación de consultas al sitio web (sin fin estipulado)
- Envío de newsletter a base (ente 1 y 3 envíos mensuales, sin fin estipulado de la acción)

PLAN DE ACCIÓN: "CAMPAÑA PROMOCIONAL PERMANENTE"

Este plan de acción apunta a la definición de cartelera rutera y regional de los productos que desarrolla Grupo VCA.

Este plan, responde a la estrategia de promoción y posicionamiento para lograr objetivos de consolidación y ventas. El aumento de las ventas se daría por la promoción *in situ* que se realizará de manera permanente. Esta promoción acercará mayores consultantes, y por ende consumidores.

Objetivos del plan:

- Plasmar una imagen positiva en la mente de los clientes potenciales sobre los productos.

Metodología:

Se debe contratar una agencia de publicidad (se recomienda que sea la misma que desarrolla el plan de acción desarrollo de imagen y marcas para los productos) que debe genera impacto en la región (rutas, accesos y pasos aledaños) para atraer turistas y potenciales clientes. Teniendo en cuenta que la fuerte competencia que existe en la zona genera que algunos carteles se destruyan, se debe controlar el estado de los mismos de manera frecuente.

Responsables:

El director comercial de Grupo VCA en conjunto con el gerente.

Control:

El control del plan de acción lo realizará el director comercial del Grupo.

Costo:

El costo de esta acción es de \$24.000 cada 2 años.

PLAN DE ACCIÓN: "CAMPAÑA PUBLICITARIA SEMESTRAL"

El presente plan de acción tiene por finalidad la creación de dos periodos de impulsos publicitarios: uno muy fuerte para la temporada de invierno, más largo e intenso y otro más débil para la temporada estival. Sabiendo que en los meses de temporada alta, los productos de Grupo VCA se encuentran con altas tasas de ocupación, para incrementar la ocupación al 40% en 2013 (como estipula el objetivo de ventas), se debe aumentar indefectiblemente la ocupación de los complejos en temporada baja. Como los tres planes de acción anteriores, la mayor promoción conlleva al incremento de las ventas debido a que los productos de GVCA toman mayor notoriedad en la región, mayores consultas y por ende mayores alojamientos y ventas.

Objetivo del plan:

- Posicionar los productos.
- Fidelizar los clientes.
- Incrementar las ventas.

Metodología:

Se debe contratar una agencia de publicidad que gestione integralmente ambas acciones de publicidad. A los fines prácticos, se debería utilizar la misma agencia que en los otros dos planes. Los medios, la intensidad y la duración deberán ser evaluados entre el director comercial y la agencia pero se propone:

- Temporada de verano: comenzar la promoción en agosto – septiembre. Se pueden ofrecer descuentos por reserva anticipada. Spots radiales: en 3 radios, 5 días a la semana, 4 salidas diarias por 3 meses (\$10.000). Publicidad en diario la Voz del Interior los sábados y domingos por 4 meses (\$8.000).
- Temporada de invierno: comenzar en marzo – abril. Los precios son de temporada baja. Se duplica lo anterior.

Responsables:

El director comercial de Grupo VCA en conjunto con el Gerente.

Control:

El control del plan de acción lo realizará el director comercial.

Costo:

El costo anual de esta acción se estima cercano a los \$50.000, debiendo afrontar el 70% en los meses de marzo a junio debido a la campaña de temporada baja y el 30% en agosto – noviembre de la campaña de verano.

FLUJO DE FONDOS

Se comienza el análisis de los flujos de fondos viendo como fue el resultado financiero para Grupo VCA en el año 2009. Se resume la información agrupando todos los conceptos. En el caso de los ingresos y de los costos de las ventas de propiedades inmuebles, solo se anota el beneficio neto de la venta (es decir el valor de venta del inmueble menos todos los costos que la empresa incurrió para su construcción). Cada venta de propiedad tiene un resultado neto para Grupo VCA de aproximadamente \$150 mil pesos. En el año 2009 se vendieron dos propiedades por eso se computan \$300 mil.

	1° Semestre 2009					
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Ingresos Alquileres	\$78,000.00	\$54,000.00	\$11,000.00	\$14,000.00	\$18,000.00	\$1,700.00
Rdo Neto de Vtas Inmuebles						
Egresos	\$32,000.00	\$22,000.00	\$6,500.00	\$8,300.00	\$5,700.00	\$13,200.00
Pago a Propietarios						
Resultado	\$46,000.00	\$32,000.00	\$4,500.00	\$5,700.00	\$12,300.00	-\$11,500.00
Resultado Acumulado	\$46,000.00	\$78,000.00	\$82,500.00	\$88,200.00	\$100,500.00	\$89,000.00

2° Semestre 2009					
JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
\$7,700.00	\$1,000.00	\$2,500.00	\$49,000.00	\$7,500.00	\$10,000.00
			\$300,000.00		
\$12,000.00	\$9,000.00	\$14,300.00	\$18,400.00	\$6,500.00	\$23,600.00
					\$68,000.00
-\$4,300.00	-\$8,000.00	-\$11,800.00	\$330,600.00	\$1,000.00	-\$81,600.00
\$84,700.00	\$76,700.00	\$64,900.00	\$395,500.00	\$396,500.00	\$314,900.00

Ingresos por alquileres incluye todos los ingresos de las propiedades que se han alquilado. Este concepto genera dos grupos de costos asociados. Por un lado los egresos relativos a los alquileres propiamente dichos, es decir los gastos de mantenimiento, funcionamiento y administración. Por otro lado, el concepto "pago a propietarios" es el *cannon* que se les paga a los propietarios de los inmuebles por el alquiler, es la renta neta que le genera su inmueble después de todo tipo de gastos. En 2009 Grupo VCA obtuvo una utilidad del \$314.900.

Para estimar el año 2010, se toman los datos de los ingresos del 2009 y se aplica las tasas de crecimiento que contemplan los objetivos para el año 2010. Es decir, se computa que los alquileres van a incrementarse un 5% (en lugar del 1.3%) y que se venderán 3 propiedades (contra 2 que se vendieron en 2009). Los costos no se modifican para trabajar con valores al 2009, de esta manera, incrementos de la utilidad neta será producto exclusivamente de la aplicación de los planes de acción.

	1° Semestre 2010					
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Ingresos Alquileres	\$81,900.00	\$56,700.00	\$11,550.00	\$14,700.00	\$18,900.00	\$1,785.00
Rdo Neto de Vtas Inmuebles			\$150,000.00			\$150,000.00
Egresos	\$32,000.00	\$22,000.00	\$6,500.00	\$8,300.00	\$5,700.00	\$13,200.00
Pago a Propietarios						
Resultado S/ P Acc	\$49,900.00	\$34,700.00	\$155,050.00	\$6,400.00	\$13,200.00	\$138,585.00

Plan 1	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00
Plan 2						\$3,000.00
Plan 3						
Plan 4						
Plan 5			\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$5,000.00
Total Egresos Planes	\$300.00	\$300.00	\$10,300.00	\$10,300.00	\$10,300.00	\$8,300.00
Resultado C/P Acc	\$49,600.00	\$34,400.00	\$144,750.00	-\$3,900.00	\$2,900.00	\$130,285.00
Resultado Acumulado	\$49,900.00	\$84,300.00	\$229,050.00	\$225,150.00	\$228,050.00	\$358,335.00

(Continua en la página siguiente)

2° Semestre 2010					
JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
\$8,085.00	\$1,050.00	\$2,625.00	\$51,450.00	\$7,875.00	\$10,500.00
			\$150,000.00		
\$12,000.00	\$9,000.00	\$14,300.00	\$18,400.00	\$6,500.00	\$23,600.00
					\$71,400.00
-\$3,915.00	-\$7,950.00	-\$11,675.00	\$183,050.00	\$1,375.00	-\$84,500.00
\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00
\$3,000.00					
			\$11,000.00		
	\$24,000.00				
	\$7,500.00	\$7,500.00			
\$3,300.00	\$31,800.00	\$7,800.00	\$11,300.00	\$300.00	\$300.00
-\$7,215.00	-\$39,750.00	-\$19,475.00	\$171,750.00	\$1,075.00	-\$84,800.00
\$351,120.00	\$311,370.00	\$291,895.00	\$463,645.00	\$464,720.00	\$379,920.00

Los costos se mantuvieron iguales que en 2009 porque la escala de producción de servicios así lo permite, se incrementó el monto de pago a propietarios en la misma magnitud en la que se incrementaron las ventas según la tasa de crecimiento estipulada por los objetivos de ventas. Si con los planes de acción implementados se cumplen los objetivos, en términos reales, entre 2009 y 2010 las ventas y por ende la utilidad neta que recibe Grupo VCA aumenta ($\$379.920 - \$314.900 = \$65.020$).

Para el año 2011, se toma la tasa de crecimiento de los objetivos de venta, pero se aplica una corrección a los costos del 10% para compensar la mayor producción de servicios. Lo demás, se realiza de la misma manera que en la proyección del 2010. Tasa de crecimiento de los alquileres con relación al 2010: 18% y 4 unidades vendidas.

	1° Semestre 2011					
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Ingresos Alquileres	\$96,642.00	\$66,906.00	\$13,629.00	\$17,346.00	\$22,302.00	\$2,106.30
Rdo Neto de Vtas Inmuebles			\$150,000.00			\$150,000.00
Egresos	\$36,800.00	\$25,300.00	\$7,475.00	\$9,545.00	\$6,555.00	\$15,180.00
Pago a Propietarios						
Resultado S/ P Acc	\$59,842.00	\$41,606.00	\$156,154.00	\$7,801.00	\$15,747.00	\$136,926.30

Plan 1	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00
Plan 2						\$3,000.00
Plan 3						
Plan 4						
Plan 5			\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$5,000.00
Total Egresos Planes	\$300.00	\$300.00	\$10,300.00	\$10,300.00	\$10,300.00	\$8,300.00
Resultado C/P Acc	\$59,542.00	\$41,306.00	\$145,854.00	-\$2,499.00	\$5,447.00	\$128,626.30
Resultado Acumulado	\$59,842.00	\$101,148.00	\$247,002.00	\$244,503.00	\$249,950.00	\$378,576.30

(Continúa en la página siguiente)

2° Semestre 2011					
JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
\$9,540.30	\$1,239.00	\$3,097.50	\$60,711.00	\$9,292.50	\$12,390.00
\$150,000.00			\$150,000.00		
\$13,800.00	\$10,350.00	\$16,445.00	\$21,160.00	\$7,475.00	\$27,140.00
					\$84,252.00
\$145,740.30	-\$9,111.00	-\$13,347.50	\$189,551.00	\$1,817.50	-\$99,002.00
\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00
\$3,000.00					
			\$11,000.00		
	\$24,000.00				
	\$7,500.00	\$7,500.00			
\$3,300.00	\$31,800.00	\$7,800.00	\$11,300.00	\$300.00	\$300.00
\$142,440.30	-\$40,911.00	-\$21,147.50	\$178,251.00	\$1,517.50	-\$99,302.00
\$521,016.60	\$480,105.60	\$458,958.10	\$637,209.10	\$638,726.60	\$539,424.60

Hasta este año se mantienen la proporcionalidad. Ya para estimar el año 2012, se debe tener en cuenta que los meses de temporada alta no pueden incrementarse. Lo que se busca con los planes es incrementar la ocupación en temporada baja y a partir de esto se proyecta el año

2012. de nuevo, se considera la tasa de crecimiento de los objetivos de ventas en relación a los alquileres del 24% y la venta de 5 unidades inmuebles.

	1° Semestre 2012					
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Ingresos Alquileres	\$96,642.00	\$78,949.08	\$16,899.96	\$21,509.04	\$27,654.48	\$10,611.81
Rdo Neto de Vtas Inmuebles			\$150,000.00	\$150,000.00		\$150,000.00
Egresos	\$36,800.00	\$25,300.00	\$7,475.00	\$9,960.00	\$7,125.00	\$15,840.00
Pago a Propietarios						
Resultado S/ P Acc	\$59,842.00	\$53,649.08	\$159,424.96	\$161,549.04	\$20,529.48	\$144,771.81

Plan 1	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00
Plan 2						\$3,000.00
Plan 3						
Plan 4						
Plan 5			\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$5,000.00
Total Egresos Planes	\$300.00	\$300.00	\$10,300.00	\$10,300.00	\$10,300.00	\$8,300.00
Resultado C/P Acc	\$59,542.00	\$53,349.08	\$149,124.96	\$151,249.04	\$10,229.48	\$136,471.81
Resultado Acumulado	\$59,842.00	\$113,191.08	\$262,316.04	\$413,565.08	\$423,794.56	\$560,266.37

(Continúa en la página siguiente)

2° Semestre 2012					
JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
\$11,829.97	\$11,536.36	\$7,250.82	\$75,281.64	\$11,522.70	\$15,363.60
\$150,000.00			\$150,000.00		
\$14,400.00	\$11,250.00	\$16,445.00	\$21,160.00	\$7,475.00	\$27,140.00
					\$99,417.36
\$147,429.97	\$286.36	-\$9,194.18	\$204,121.64	\$4,047.70	-\$111,193.76
\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00
\$3,000.00					
			\$11,000.00		
	\$24,000.00				
	\$7,500.00	\$7,500.00			
\$3,300.00	\$31,800.00	\$7,800.00	\$11,300.00	\$300.00	\$300.00
\$144,129.97	-\$31,513.64	-\$16,994.18	\$192,821.64	\$3,747.70	-\$111,493.76
\$704,396.34	\$672,882.70	\$655,888.52	\$848,710.16	\$852,457.86	\$740,964.10

Observando que la ocupación aumenta en los meses de temporada baja y que las ventas de inmuebles aumentan a 5 unidades en el año 2012, se incrementa la utilidad neta que recibe la empresa. De nuevo, se destaca que no se consideran aumentos de los precios sino solamente de las cantidades, tanto de ventas como de servicios.

	1° Semestre 2013					
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Ingresos Alquileres	\$96,642.00	\$93,159.91	\$20,955.95	\$26,671.21	\$34,291.56	\$21,158.65
Rdo Neto de Vtas Inmuebles			\$150,000.00	\$150,000.00		\$150,000.00
Egresos	\$36,800.00	\$25,300.00	\$7,475.00	\$9,960.00	\$7,125.00	\$15,840.00
Pago a Propietarios						
Resultado S/ P Acc	\$59,842.00	\$67,859.91	\$163,480.95	\$166,711.21	\$27,166.56	\$155,318.65

Plan 1	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00
Plan 2						\$3,000.00
Plan 3						
Plan 4						
Plan 5			\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$5,000.00
Total Egresos Planes	\$300.00	\$300.00	\$10,300.00	\$10,300.00	\$10,300.00	\$8,300.00
Resultado C/P Acc	\$59,542.00	\$67,559.91	\$153,180.95	\$156,411.21	\$16,866.56	\$147,018.65
Resultado Acumulado	\$59,842.00	\$127,401.91	\$280,582.86	\$436,994.07	\$453,860.63	\$600,879.28

(Continua en la página siguiente)

2° Semestre 2013					
JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
\$21,378.96	\$24,997.27	\$23,493.08	\$82,809.80	\$19,979.51	\$35,029.01
\$150,000.00	\$150,000.00		\$150,000.00		
\$15,600.00	\$11,250.00	\$16,445.00	\$29,440.00	\$9,425.00	\$25,960.00
					\$129,242.57
\$155,778.96	\$163,747.27	\$7,048.08	\$203,369.80	\$10,554.51	-\$120,173.56
\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00
\$3,000.00					
			\$11,000.00		
	\$24,000.00				
	\$7,500.00	\$7,500.00			
\$3,300.00	\$31,800.00	\$7,800.00	\$11,300.00	\$300.00	\$300.00
\$152,478.96	\$131,947.27	-\$751.92	\$192,069.80	\$10,254.51	-\$120,473.56
\$753,358.24	\$885,305.51	\$884,553.58	\$1,076,623.39	\$1,086,877.90	\$966,404.34

Como puede observarse a fines del 2013, si se cumplen los objetivos planteados con los planes de acción desarrollados, la empresa llegaría al 40% de ocupación anual promedio y vendería 6 unidades por año. Esto significaría, a precios de 2009, una utilidad neta de \$966.404,34 un 207% mayor que en 2009.

A modo de abrir los escenarios, se muestra a continuación un escenario conservador, en el que se observa crecimiento pero no a tasas tan altas como la del escenario anterior que contempla el cumplimiento de los objetivos planteados. Se considera que la tasa de crecimiento que se observa es de la mitad de lo que se buscaba en el objetivo. Se incluye en el trabajo solo el año 2013 a modo comparativo.

	1° Semestre 2013					
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Ingresos Alquileres	\$112,320.00	\$77,760.00	\$15,840.00	\$20,160.00	\$25,920.00	\$2,448.00
Rdo Neto de Vtas Inmuebles						\$300,000.00
Egresos	\$41,280.00	\$28,380.00	\$8,385.00	\$10,707.00	\$7,353.00	\$17,028.00
Pago a Propietarios						
Resultado S/ P Acc	\$71,040.00	\$49,380.00	\$7,455.00	\$9,453.00	\$18,567.00	\$285,420.00

Plan 1	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00
Plan 2						\$3,000.00
Plan 3						
Plan 4						
Plan 5			\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$5,000.00
Total Egresos Planes	\$300.00	\$300.00	\$10,300.00	\$10,300.00	\$10,300.00	\$8,300.00
Resultado C/P Acc	\$70,740.00	\$49,080.00	-\$2,845.00	-\$847.00	\$8,267.00	\$277,120.00
Resultado Acumulado	\$71,040.00	\$120,120.00	\$117,275.00	\$116,428.00	\$124,695.00	\$401,815.00

(Continúa en la página siguiente)

2° Semestre 2013					
JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
\$11,088.00	\$1,440.00	\$3,600.00	\$70,560.00	\$10,800.00	\$14,400.00
			\$300,000.00		
\$15,480.00	\$11,610.00	\$18,447.00	\$23,736.00	\$8,385.00	\$30,444.00
					\$68,000.00
-\$4,392.00	-\$10,170.00	-\$14,847.00	\$346,824.00	\$2,415.00	-\$84,044.00

\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00
\$3,000.00					
			\$11,000.00		
	\$24,000.00				
	\$7,500.00	\$7,500.00			
\$3,300.00	\$31,800.00	\$7,800.00	\$11,300.00	\$300.00	\$300.00
-\$7,692.00	-\$41,970.00	-\$22,647.00	\$335,524.00	\$2,115.00	-\$84,344.00
\$394,123.00	\$352,153.00	\$329,506.00	\$665,030.00	\$667,145.00	\$582,801.00

Según este escenario conservador, se crece en 2010, 2011, 2012 y 2013 a la mitad de las tasas de crecimiento planteadas en los objetivos (1.025, 1.09, 1.12 y 1,2 respectivamente). Mientras que los costos aumentan solo cada dos años a las tasas de crecimiento de dicho año. Para finales de 2013 (periodo de finalización del plan) se obtiene un resultado acumulado anual de \$582.801. Ésto es inferior a lo obtenido con el cumplimiento de los planes y el logro de los objetivos parciales planteados.

A continuación, se encontrará otro escenario en el que los planes no generan ningún beneficio y por ende la tasa de crecimiento de las ventas es la detectada en el análisis de la demanda. A modo comparativo con los otros escenarios planteados, solo se contempla el año 2013.

	1° Semestre 2013					
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Ingresos Alquileres	\$127,176.94	\$88,045.57	\$17,935.21	\$22,826.63	\$29,348.52	\$2,771.81
Rdo Neto de Vtas Inmuebles						
Egresos	\$46,172.70	\$31,743.73	\$9,378.83	\$11,976.05	\$8,224.51	\$19,046.24
Pago a Propietarios						
Resultado S/ P Acc	\$81,004.24	\$56,301.84	\$8,556.38	\$10,850.59	\$21,124.01	-\$16,274.44

Plan 1	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00
Plan 2						\$3,000.00
Plan 3						
Plan 4						
Plan 5			\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$5,000.00
Total Egresos Planes	\$300.00	\$300.00	\$10,300.00	\$10,300.00	\$10,300.00	\$8,300.00
Resultado C/P Acc	\$80,704.24	\$56,001.84	-\$1,743.62	\$550.59	\$10,824.01	-\$24,574.44
Resultado Acumulado	\$81,004.24	\$137,006.08	\$135,262.46	\$135,813.04	\$146,637.06	\$122,062.62

(Continúa en la página siguiente)

2° Semestre 2013					
JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
\$12,554.65	\$1,630.47	\$4,076.18	\$79,893.21	\$12,228.55	\$16,304.74
			\$300,000.00		
\$17,314.76	\$12,986.07	\$20,633.43	\$26,549.30	\$9,378.83	\$34,052.37
					\$98,117.00
-\$4,760.12	-\$11,355.60	-\$16,557.24	\$353,343.90	\$2,849.72	-\$115,864.63

\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00
\$3,000.00					
			\$11,000.00		
	\$24,000.00				
	\$7,500.00	\$7,500.00			
\$3,300.00	\$31,800.00	\$7,800.00	\$11,300.00	\$300.00	\$300.00
-\$8,060.12	-\$43,155.60	-\$24,357.24	\$342,043.90	\$2,549.72	-\$116,164.63
\$114,002.50	\$70,846.90	\$46,489.66	\$388,533.56	\$391,083.28	\$274,918.65

Para finalizar este análisis proyectado de los flujos de fondos en tres escenarios (optimista, conservador y pesimista en relación a la efectividad de los planes de acción), se puede observar lo siguiente:

Escenario optimista:

- Efectividad de los planes en relación a los objetivos: 100%
- Tasa de crecimiento anual: 5% de aumento de los alquileres en 2010 con tres propiedades vendidas, 18% en 2011 con 4 unidades vendidas, 24% en 2012 con 5 unidades vendidas y 40% en 2013 y 6 unidades vendidas.
- Resultado acumulado: **\$966.404,34**

Escenario conservador:

- Efectividad de los planes en relación a los objetivos: 50%
- Tasa de crecimiento anual: 2.5% de aumento de los alquileres en 2010 con dos propiedades vendidas, 9% en 2011 con 2 unidades vendidas, 12% en 2012 con 4 unidades vendidas y 20% en 2013 y 4 unidades vendidas.
- Resultado acumulado: **\$582.801,00**

Escenario pesimista:

- Efectividad de los planes en relación a los objetivos: 0%
- Tasa de crecimiento anual: las estipuladas en proyección de la demanda. 1.13% anual de incremento de alquileres y 2 unidades vendidas como en la actualidad.
- Resultado acumulado: **\$274.918,65**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para finalizar este trabajo, se destacan las conclusiones a las que se ha arribado.

La empresa enfatizaba la necesidad de aumentar las ventas y del diagnóstico de la situación pudo observarse como la empresa obtiene un nivel de ocupación y de ventas de inmuebles inferiores a los que logra la competencia. En general, la competencia mantiene una ocupación promedio anual entre el 40 y el 60% mientras que Grupo VCA se encontraba cerca del 16% de promedio en el periodo 2005 – 2008. En relación a las ventas, se logran 1 o 2 ventas anuales.

Dentro de un contexto en el que existe un valioso recurso turístico que no está siendo aprovechado en su totalidad por la oferta existente y con una demanda creciente y con una marcada preferencia hacia los establecimientos de mayor categoría y mejor ubicados y contando, Grupo VCA, con segmentos de mercados bien definidos, con fortalezas comerciales que no son aprovechadas y con tasas de rentabilidad positivas, qué la empresa no se encuentre conforme en relación a su nivel de ventas está claramente relacionado a una falta de planificación y organización general y puntualmente, en este caso, comercial.

Para poder potenciar las ventas y aumentar el beneficio neto que reciben los propietarios de Grupo VCA se desarrolló un Plan Estratégico de Marketing para los productos que se comercializan y así lograr en un plazo razonable, un incremento de las ventas que redunde en mayores beneficios reales a los inversionistas.

El plan desarrollado está guiado por objetivos que buscan incrementar las ventas (tanto de ventas inmuebles como de alojamientos turísticos) y para eso fue necesario pensar en objetivos y estrategias de consolidación y posicionamiento que lleven con el tiempo a un aumento de las ventas.

Siguiendo esta línea y recordando que los productos son de dos tipos, por un lado inmobiliarios (ventas de inmuebles) y por otra de alquiler de los mismos en tres complejos: Valle Fantástico, Valle Azul y Monte Molinos, los planes de acción que se desarrollaron fueron:

- **Desarrollo de imagen y marcas para los productos:** tiene por finalidad el desarrollo de la imagen y la marca para cada uno de los productos de Grupo VCA. Responde a la estrategia de promoción y posicionamiento para lograr objetivos de consolidación.

- **Capacitación a los comerciales:** tiene por finalidad la actualización y perfeccionamiento de las habilidades de ventas y de atención al cliente de los comerciales de la organización para el desarrollo de acciones de marketing (información, detección de necesidades, ventas personales, etc.) de manera más satisfactoria para los clientes. Con este plan, lo que se busca es cumplir con los objetivos de consolidación (logrando mayor satisfacción en clientes) y crecimiento, producto del aumento de las ventas.
- **Lanzamiento de sitio web náutico los molinos:** tiene por finalidad la promoción de los productos de Grupo VCA. Se busca cumplir con los objetivos de consolidación e incrementar las ventas.
- **Campaña promocional permanente:** apunta a la definición de cartelera rutera y regional de los productos que desarrolla Grupo VCA para lograr objetivos de consolidación y ventas.
- **Campaña publicitaria semestral:** tiene por finalidad la creación de dos periodos de impulsos publicitarios para posicionar los productos, fidelizar los clientes e incrementar las ventas.

Del flujo de fondos proyectado con la aplicación de los planes de acción, se observa que el objetivo del Plan Estratégico de Marketing para los productos de Grupo VCA se cumple con creces dentro de un escenario optimista. Se estipulaba un incremento del 100% en las ventas total para 2013 y se concluye que podría llegarse a un 207% de incremento. El motivo principal de esto es que los productos del Grupo no se encontraban promocionados y no poseían una buena posición en el mercado y se desaprovechaban las oportunidades y fortalezas mientras que se maximizaban las amenazas y las debilidades.

En caso de no darse las condiciones para que el escenario optimista sea el que realmente ocurra y se dé alguno de los otros escenarios, en el caso del escenario conservador, también se considera positivo debido a que los planes de acción generan un aumento de las ventas totales del 85%. En caso de darse el escenario pesimista, en el que los planes fracasaran, debe entenderse que es debido a una ineficiente planificación e implementación de los planes. Se considera que este escenario es sumamente improbable de ocurrir, debido a que los planes

tienen un fuerte sesgo en la promoción y el posicionamiento, lo que genera indefectiblemente aumento de las ventas. Este escenario se incluye de manera teórica solamente.

Si la proyección del escenario optimista y aún el conservador es acertada, se habrá logrado consolidación y crecimiento que llevarán a un incremento de las ventas totales de la empresa.

Para finalizar, se recomienda a la empresa ir controlando el desempeño de los programas y lo proyectado a fin de detectar prontamente las desviaciones contingentes que pudieran aparecer.

BIBLIOGRAFÍA

- HERMIDA, SERRA, KASTICA "Administración y Estrategia". 4ª Edición. Ed. Macchi. 1993 México.
- KOTLER, Philip "Dirección de Marketing" Ed Prentice-Hall, Mexico 2001.
- SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María "El plan de marketing en la práctica", ECIC editorial, Madrid 1999.
- THOMPSON Y STRICKLAND. Administración Estratégica. McGraw Hill. Ed 13. México 2004. "Análisis del entorno: cinco fuerzas competitivas".
- AMD Consultora. Estudio sobre las características de la región a nivel turístico. Año 2009.
- Diario La Voz del Interior, sábado 25 de septiembre de 2010. Sección: arquitectura, Artículo: "La Construcción. Ritmos y proyecciones"

INTERNET:

- Agencia Córdoba Turismo.
 - <http://www.cordobaturismo.gov.ar/Areas.aspx?IdArea=4>
- Cámara Argentina de Turismo.
 - http://www.camaraargentinadeturismo.travel/vista_previa_4.php?noticia_id=1492
- Cámara Inmobiliaria de Argentina (CIA).
 - www.cia.org.ar
- Colegio de Arquitectos de la Provincia de Córdoba. Noticias:

- <http://www.colegio-arquitectos.com.ar/despliegue.php?idreg=276>
- <http://www.colegio-arquitectos.com.ar/despliegue.php?idreg=309>
- <http://www.colegio-arquitectos.com.ar/despliegue.php?idreg=394>
- Diario La Voz del Interior. 23 Jun 2009
 - www.archivo.lavoz.com.ar/nota.asp?nota_id=527886
- Fundación Mediterránea – IERAL
 - <http://ieral.win-servers.com/data/default.asp>
- Gobierno de la Provincia de Córdoba. Gacetilla de Prensa. 04 de Setiembre de 2009.
 - <http://web2.cba.gov.ar/web/News.nsf/b4be43dab7448720032568d4004b9e12/79a8e6fc9f5a1c9883257627007dd2e5?OpenDocument>
- Ministerio de Turismo de la Nación.
 - <http://2016.turismo.gov.ar/>
- Presidencia de la Nación Argentina: indicadores
 - http://www.casarosada.gov.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=33&Itemid=46
- Secretaria de Turismo de la Nación.
 - www.turismo.gov.ar

ANEXOS

ANEXO 1:

Ficha técnica de investigación realizada

FICHA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN REALIZADA

Encuesta a clientes (inquilinos y propietarios) y visitantes de Grupo VCA.

1) Problema de decisión

- ¿Qué estrategia implementar para aumentar y mantener la satisfacción de clientes y visitantes de Grupo VCA?

2) Objetivos

Objetivo general

- Conocer la opinión, actitud, gustos y sugerencias de clientes (inquilinos y propietarios) y visitantes hacia los emprendimientos desarrollados por Grupo VCA.
- Conocer la opinión acerca de la sierras de Córdoba.

Objetivos específicos

- Determinar los motivos de elección por algunos de los emprendimientos de Grupo VCA y no otro emprendimiento en la zona.
- Identificar que otros lugares se tienen en cuenta a la hora de elegir por un destino turístico dentro de la provincia de Córdoba.
- Indagar sobre los atributos que valoran los clientes, de los complejos Turísticos-Inmobiliarios y del Valle de Calamuchita.
- Conocer el lugar de procedencia de turistas e inversores, frecuencia de visitas y el motivo de elección por el lugar (atractivos).
- Determinar la intención de compra futura (alquileres y propiedades) y el grado de satisfacción.
- Sondear cuales fueron los medios por los cuales se tomó conocimiento de los emprendimientos de Grupo VCA.

3) Metodología

Población:

Personas, hombres y mujeres de NSE ABC 1- C amplio, mayores de 20 años que se encuentran eventualmente en algunos de los emprendimientos de Grupo VCA, (inquilinos, propietarios, visitantes).

Tipo de investigación:

Cuantitativo Descriptivo

Tipo de muestreo

No probabilístico por conveniencia.

Técnica:

Encuestas personales.

Instrumentos de recolección de datos:

- Cuestionario semi-estructurado
- Cantidad: 30
- Momento de realización: fin de semana (16-17); (23-24); (30-31) de Mayo y fin de semana (6-7) de Junio del corriente año.

ANEXO 2:

Modelo de encuesta realizada

Encuesta a Clientes – Grupo VCA

Esta encuesta forma parte de una Tesis de Grado llevada a cabo por un alumno de la Universidad Siglo 21, de la carrera de Comercialización. El propósito de la misma, es conocer las actitudes y opiniones de los consumidores. Tomará tan solo 10 minutos completar el cuestionario, y todas las respuestas se mantendrán en estricta confidencialidad, desde ya Muchas Gracias.

1) Datos Personales

- Edad: _____
 - Sexo: Masculino Femenino
 - Fecha de Nacimiento: _____
 - Lugar de residencia: _____
 - Nivel de Estudio (Completo):
- | | | | |
|----------|------------|-----------|---------------|
| | | | |
| Primario | Secundario | Terciario | Universitario |
- Cargo u Ocupación Actual: _____
 - Hobby: _____
 - Composición Familiar: _____

2) Teniendo en cuenta los distintos valles turísticos de la Provincia de Córdoba, podría mencionar a 2 de ellos considerando la potencialidad Turística Inmobiliaria? (OM)

- 1) _____
- 2) _____

3) Por favor indique con qué frecuencia UD. visita el Valle de Calamuchita (UO)

- 1 Semanalmente 2 Mensualmente
- 3 Anualmente 4 En ocasiones especiales
- 8 Otros – especifique tiempo _____

4)Cuál cree usted que es el atractivo principal del Valle de Calamuchita? (mencionar 2)

- 1) _____
- 2) _____

5) A continuación, indique cuál es el monto que destina en alojamiento cada vez que visita un lugar turístico durante el fin de semana: (UO)

- 1 Hasta \$300
- 2 Entre \$300 y \$600
- 3 Entre \$600 y \$1200
- 4 Más de \$1200

6) De las siguientes opciones, indique cuáles son los motivos que lo llevan a elegir un lugar en las Sierras de Córdoba para pasar un fin de semana y/o vacacionar: (MO)

- 1 Para disfrutar de la familia
 - 2 Por cercanía algún lago
 - 3 Por relación precio calidad
 - 4 Por servicio
 - 5 Por promociones y eventos
 - 6 Para realización de actividad física
 - 7 Otros ¿Cuáles? _____
- ¿cuales? _____

7) Indique el grado de conocimiento que tiene Ud. sobre los diferentes emprendimientos que se están desarrollando en Villas Ciudad de América por el Grupo VCA (UO)

Emprendimientos	Grado de conocimiento					Desconozco por completo
	2	1	0	1	2	
1 Monte Molinos	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	Desconozco por completo
2 Valle Fantástico	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	
3 Valle Azul	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	

8) Con que frecuencia usted visita alguno de estos 3 complejos?

- Una vez por semana
- Una vez al mes
- Más de una vez por mes
- Una vez por año

Más de una vez por año

Otro: _____

-¿Por qué motivo usted eligió alguno de estos 3 complejos turísticos inmobiliarios y no otro lugar?

9) ¿Había pensado en visitar otros complejos? ¿Cuáles? (nombrar solo 3)

No

Si ¿Cuales?

1) _____

2) _____

3) _____

¿Por qué?

10) Con quién realizó la última visita en alguno de los 3 complejos?

Con la Familia

Con su pareja

Con amigos

Otros: _____

11) Quien/es decide a que lugar ir a pasar un fin de semana o vacaciones?

Padre

Mdre

Hijos

Conjunto Familiar

Otros, Cuales: _____

12) Cómo llegó a conocer estos 3 complejos?

Publicidad gráfica

Revistas

Web

Recomendación de algún conocido/amigo/familiar

Otros, Cuales: _____

13) Cuál de los 3 complejos usted prefiere?

Monte Molinos

Valle Azul

Valle Fantástico

¿Porque?

14) La experiencia que ha vivido durante su alojamiento en alguno de los 3 complejos ha sido:

- Muy satisfactoria
- Satisfactoria
- Neutral
- Insatisfactoria
- Muy insatisfactoria

15) Si usted tuviera que opinar y/o dar una sugerencia, ésta sería:

16) Usted, repetiría su estadía?

- Si
- No

17) Usted recomendaría alguno de éstos 3 complejos, a sus conocidos/amigos/familiares?

- Si
- No

18) Usted compraría un inmueble en alguno de estos 3 complejos? (si la respuesta es NO, dar por finalizada la encuesta)

- Si
-

NO

¿Porque?

19) ¿Cuánto dinero estaría usted dispuesto a pagar por un inmueble dentro de estos 3 complejo?

- 1 Entre U\$70.000 y U\$80.000 3 Entre U\$100.000 y U\$200.000
2 Entre U\$80.000 y U\$100.000 4 Más de U\$200.000

Muchas gracias por su tiempo, en verdad aprecio mucho sus opiniones.
Gonzalo Nicolás Pérez.

ANEXO 3

Análisis de información de encuesta realizada a clientes

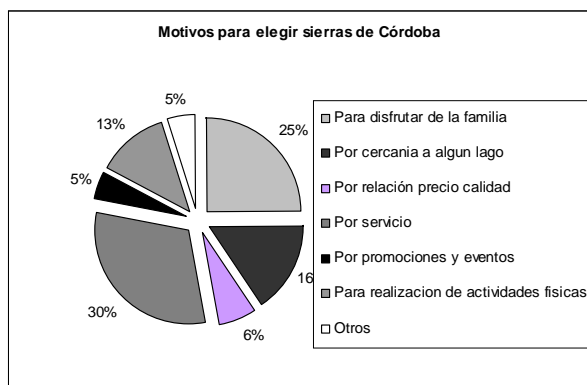
Análisis de Encuesta a Clientes – Grupo VCA

Las encuestas se han realizado durante el periodo abril – mayo del año 2009 por los empleados comerciales de Grupo VCA a los clientes. Para esto, se realizó una reunión con el equipo comercial para dar instrucciones de cómo debían administrar el cuestionario. En dicha oportunidad se explicitó que ellos debían hacer las encuestas a los clientes y que no debían inducirse respuestas de ningún modo, aun si los clientes daban una respuesta errónea.

En el periodo de análisis, se realizaron 30 encuestas a clientes del grupo a fin de determinar las características del consumidor medio.

Para comenzar el análisis de la información obtenida del estudio realizado, se comienzan analizando los motivos que llevan a las personas a seleccionar las sierras de Córdoba y no otro destino a la hora de vacacionar. La preferencia esta dada por numerosos factores, siendo los mas importantes los servicios que brinda la zona como así también la infraestructura de alojamiento, la cercanía a algún lago para realizar actividades náuticas y la tranquilidad para disfrutar en familia.

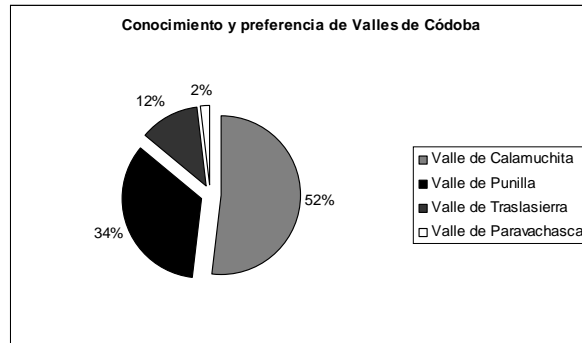
Motivos para elegir sierras de Córdoba	
Para disfrutar de la familia	16
Por cercanía a algun lago	10
Por relación precio calidad	4
Por servicio	20
Por promociones y eventos	3
Para realizacion de actividades fisicas	8
Otros	3



De las personas encuestadas, el grado de conocimiento de los distintos valles de la provincia de Córdoba, se vio muy enfocado en dos: Calamuchita y Punilla. En casos excepcionales, se dejó esa respuesta en blanco o se contestó algo incorrecto (por ejemplo, en 2 casos se mencionaron localidades o pueblos como si fueran valles). Aún cuando la preferencia por los valles estaba

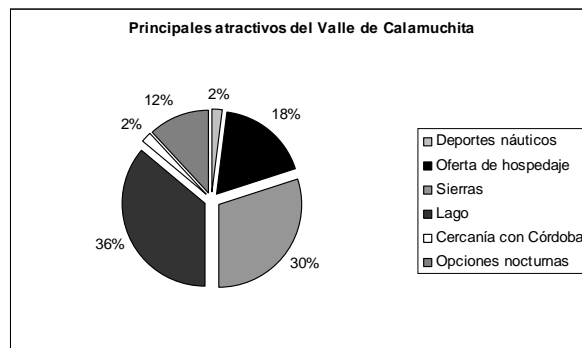
polarizada, el valle de calamuchita es el elegido por la mayoría del 52% de los encuestados (vale aclarar que las personas encuestadas son visitantes de dicho valle por lo que puede darse dicha preferencia).

Conocimiento y preferencia de Valles de Córdoba	
Valle de Calamuchita	26
Valle de Punilla	17
Valle de Traslasierra	6
Valle de Paravachasca	1



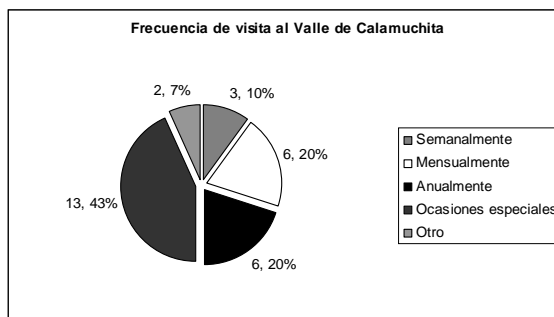
De manera general, el lago, las sierras y la naturaleza y la oferta de hospedaje son las variables claves de preferencia de los consumidores a la hora de elegir el valle.

Principales atractivos del Valle de Calamuchita	
Deportes náuticos	1
Oferta de hospedaje	9
Sierras	15
Lago	18
Cercanía con Córdoba	1
Opciones nocturnas	6



La frecuencia de vista al valle es en ocasiones especiales, anualmente y mensualmente.

Frecuencia de visita al Valle de Calamuchita	
Semanalmente	3
Mensualmente	6
Anualmente	6
Ocasiones especiales	13
Otro	2



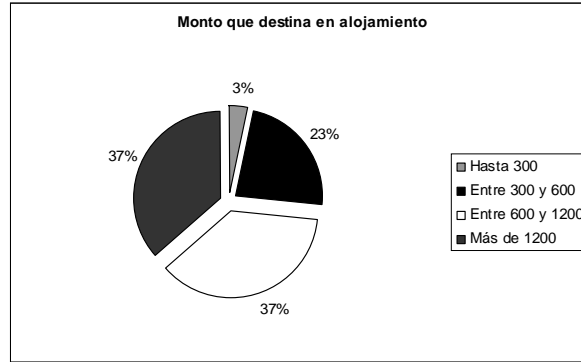
El perfil de cliente en general, es masculino, de entre 30 y 60 años de clase media-alta o alta. El origen de los clientes es, según el estudio realizado, en un 90% de Córdoba y de Buenos Aires y Santa Fe, con igual porcentaje de un 3,33%. Esto es lo obtenido del estudio, en temporada baja, la empresa afirma que en general, los clientes son familias, procedentes de la provincia de Córdoba (40%), Santa Fe (25%), Buenos Aires (25%), y en los últimos años, también del sur de la Argentina (10%), según sus propios registros.

El monto promedio que destinan al alojamiento es de \$ 996¹⁸ obtenido la siguiente información, donde la mayoría de las personas gasta en alojamiento entre \$600 y más de \$1200. En Grupo VCA el monto promedio del alojamiento es de \$600 por lo que se encuentra dentro de lo que los clientes están dispuestos a gastar.

¹⁸ El monto promedio se obtiene con un promedio ponderado de la siguiente forma: $A \times B = C$. $C_1 + C_2 + C_3 + C_4 =$ Monto promedio de gasto en alojamiento.

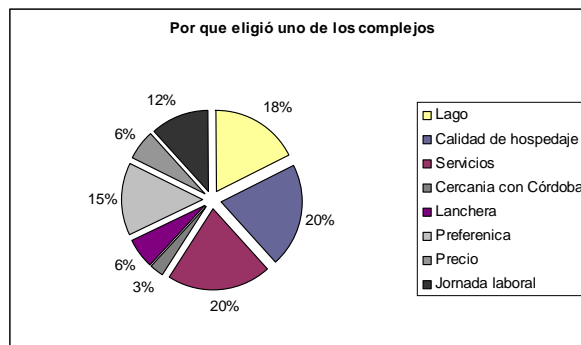
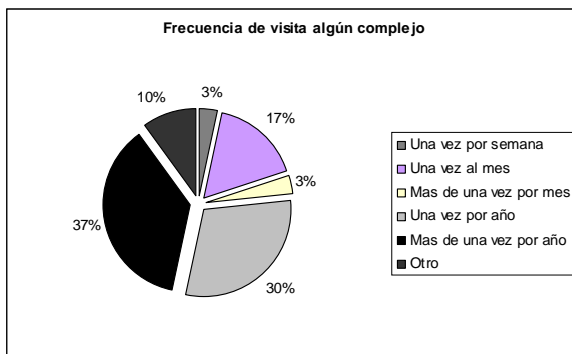
	(A)	(B)	(C)	
Monto destinado a alojamiento	Porcentaje	Media de la clase	Participación relativa	
0 - 300	0.03	\$150.00	\$4.50	(C1)
300 - 600	0.23	\$450.00	\$103.50	(C2)
600 - 1200	0.37	\$900.00	\$333.00	(C3)
1200	0.37	\$1,500.00	\$555.00	(C4)
Monto Promedio de gasto:			\$996.00	

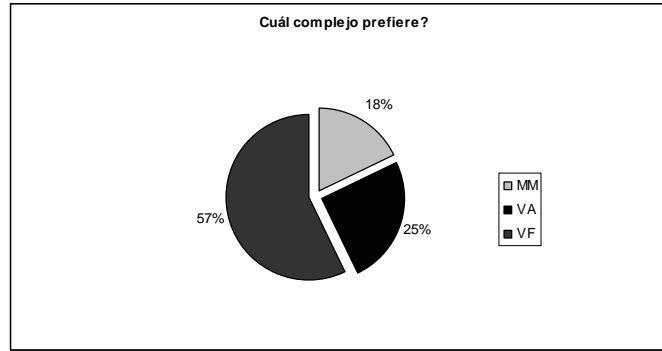
Monto que destina en alojamiento	
Hasta 300	1
Entre 300 y 600	7
Entre 600 y 1200	11
Más de 1200	11



En relación a la elección de los consumidores de alguno de los emprendimientos de Grupo VCA, se da por diversos motivos, como por ejemplo, los servicios que se brindan, la infraestructura, las actividades náuticas (cercanía al lago), la disponibilidad de la lanchera para guardar lanchas, motos de agua o cuadríciclos, la cercanía a Córdoba y Villa General Belgrano y la calidad y terminación de las unidades. También se destacan personas que han asistido por única vez por una jornada laboral, evento realizado por la empresa puertas afuera para capacitaron, motivación, etc.

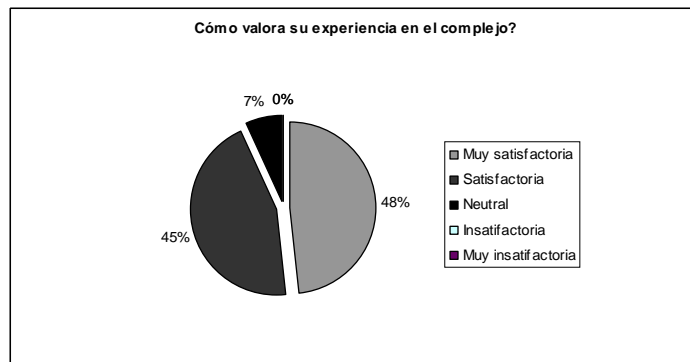
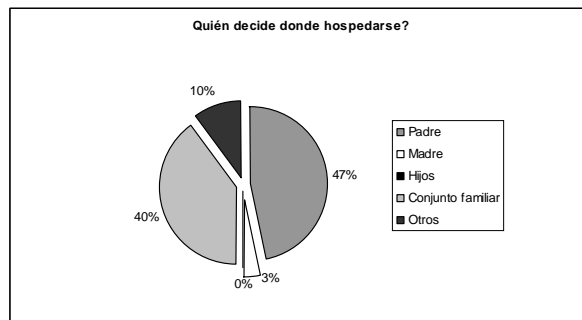
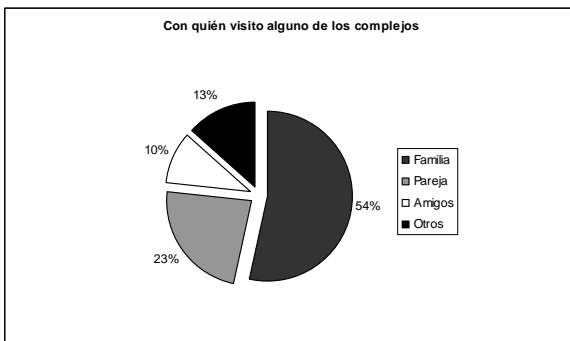
La frecuencia de visita a alguno de los complejo es anual o mas de una vez por año y mensual. Y el complejo preferido por los consumidores el Valle Fantástico (57% sobre un 25% de Valle Azul y un 18% de Monte Molinos), se destaca que es por cuestiones relativas a los precios (de los 3 complejos es el mas económico) y por la seguridad para los niños.



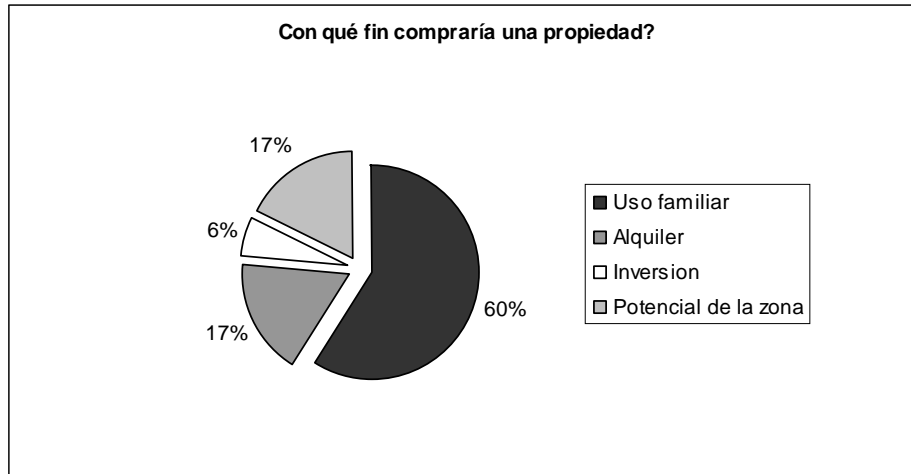


De manera general, el 70% de los clientes han llegado al complejo por recomendación de un cliente y en una menor medida (3%) por la web y revistas. Si se considera el 24% de personas que han llegado al complejo por recomendación en el local donde adquirieron lanchas o equipos náuticos dentro de la categoría "recomendación", el 93% de los clientes llegan por esta forma.

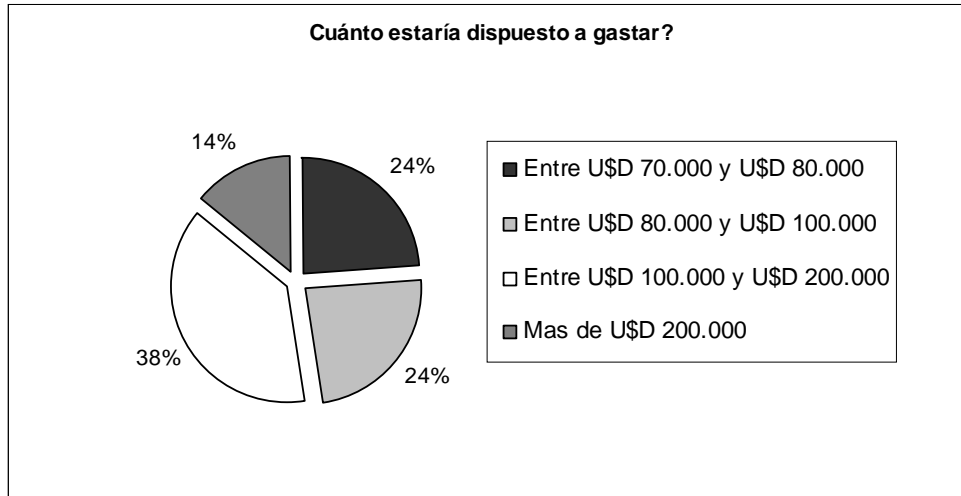
En general, las visitas al complejo se realizan con el grupo familiar (54%) o con la pareja (23%), quien decide donde hospedarse es el padre (47%) o el conjunto familiar (40%) y la experiencia ha sido satisfactoria o muy satisfactoria en un 93%.



Del total de personas encuestadas, el 60% compraría una propiedad con los siguientes fines:



Y de los que están dispuestos a comprar, el monto promedio ponderado que destinarían a tal fin, es cercano a los U\$D 130.000 (calculado de igual manera que el monto destinado al los alquileres). El costo promedio de una propiedad dentro de alguno de los complejos es de U\$D 160.000, lo que explicaría porque existe una diferencia tan importante entre los interesados (compradores de propiedades potenciales) y las bajas ventas que se producen en la actualidad. Pueden observarse los porcentajes y los montos que destinarían a la compra las personas interesadas en comprar en la región:



Para unificar y resumir, Grupo VCA, se dirige actualmente a dos mercados, uno turístico y otro inmobiliario aunque se complementan muy bien ambos, no dejan de tener características que los identifican y diferencian:

Familia Tipo	Padres entre 40 y 60 años	ABC1 y C2	Familia con 2 o 3 hijos de hasta 14 años. Grupo activo y aventurero. Independencia entre los integrantes de la familia en las actividades que realizan.	Una o dos veces por año	50%
Matrimonio o Joven	Padres entre 35	C amplio	Matrimonios con 1 o 2 hijos pequeños.	Una o dos veces por	35%

	y 40 años		Tranquilos. Dependencia entre ellos. Realizan actividades todos juntos. Buscan descanso y pasar momentos en familia.	año	
Corporativo	Entre los 35 y 60 años	ABC1 y C2	Grupos de trabajo y/o amigos, utilizan la estadía con fines laborales y de relaciones.	Una vez por año.	15%

Compradores para sí mismo.	De 40 a 60 años	ABC1	Empresarios. Buscan exclusividad y privacidad. Buscan confort y calidad. Familia tipo.	Vacaciones, y fin de semanas largos.	60%
Compradores para alquilar.	Entre 35 y 55 años	ABC1 y C2	Empresarios activos y atentos a nuevas oportunidades de negocios. Activos, tomadores de riesgos.	Prioridad al alquiler aunque hacen un uso también de la propiedad	17%
Compradores	De 50 a	ABC1	Empresarios semi	Una vez	5%

s para revender.	70 años	y C2	retirados. Especuladores con los valores y los plazos de entrega. Informados. Le dan mucha importancia a la financiación.	como mucho.	
Compradores para su patrimonio	De 40 a 60 años	ABC1 y C2	Empresarios. Oportunistas, compran por el futuro potencial económico de la zona.	Algunos fines de semanas.	17%

De manera general, el 100% de los encuestados recomendaría el lugar y el 96.67% volvería (solo una persona dijo que no volvería por motivos económicos y que había ido en un evento empresarial de la compañía en la que trabaja).

IDENTIFICACIÓN DEL AUTOR

Apellido y Nombre del Autor:	PEREZ, Gonzalo Nicolás
E-Mail:	gonzanzperez@hotmail.com
Título de Grado que obtiene:	Lic. en Comercialización

IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Título del TFG en español:	PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LOS PRODUCTOS DE GRUPO VILLAS CIUDAD DE AMÉRICA
Título del TFG en inglés:	STRATEGIC MARKETING PLAN FOR VCA GROUP PRODUCTS
Integrantes de la CAE:	Ing. Savi, Carlos Mgter. Varas, Andrea
Fecha de último coloquio con la CAE:	15/10/2010
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	TFG-PerezG-2010.pdf

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN FORMATO ELECTRÓNICO

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (Marcar con una cruz lo que corresponda)

Publicación electrónica

Después de 6 (seis) meses

Pérez, Gonzalo Nicolás
30.474.341