

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Escuela de negocios Ing. José Gai
Especialización en Marketing y Dirección Comercial.

Plan comercial del loteo residencial Peñón del Águila.

Trabajo final de la especialización.

Profesor: Piccardo, Oscar.

Fecha de entrega: Córdoba, Martes 30 de Abril de 2013.

Alumno: Franco Bellomo.

ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| INTRODUCCIÓN..... | 3 |
| JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN TEMÁTICA..... | 9 |
| MARCO TEÓRICO..... | 12 |
| ANÁLISIS DE SITUACIÓN INTERNA..... | 21 |
| ANÁLISIS DE SITUACIÓN EXTERNA..... | 48 |
| DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN..... | 80 |
| DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING..... | 84 |
| TÁCTICAS..... | 92 |
| FLUJO DE FONDOS..... | 105 |
| CONCLUSIONES..... | 109 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 112 |



Introducción



Durante las últimas décadas, el turismo ha crecido notablemente en las diferentes regiones del mundo. Su evolución ha registrado un crecimiento ininterrumpido a lo largo del tiempo: aumenta cuando hay auge económico, modera su crecimiento en tiempos de recesión y recupera rápidamente su elevado ritmo de crecimiento tras los periodos de crisis económica.

Uno de los países que ha tenido un notable crecimiento en su actividad turística es la República Argentina: luego de la reactivación de la crisis de 2001, el turismo tiene un papel relevante dentro de la economía, ya que se convierte en una innegable actividad productiva, capaz de generar crecimiento económico, nuevos puestos de trabajo y atraer inversiones.

En la década del '90, la Argentina era un país que miraba hacia el exterior, muchas personas optaban por viajar, pero no dentro de la Argentina sino a otros países, convirtiéndose Buenos Aires en la capital más cara de Latinoamérica. Para un turista argentino, cualquier lugar era barato. Florecieron los viajes de compras -especialmente a Miami- y una frase argentina que se aplicaba a cualquier transacción, se hizo famosa aquí y allá: "déme dos". **Esto duró diez años.**

Victor Sueiro¹ en su libro *Crónica Loca* dice: "Hoy en día, para muchos turistas, la Argentina es uno de los países más baratos del planeta. Pero también es cierto que no es el único motivo por el que son millones los que nos visitan por año. Se suma un país con ciudades espléndidas, costas extraordinarias, zonas montañosas apasionantes y bosques de cuentos de hadas. Hay que sumarle el auge mundial del tango, la noche eterna de Buenos Aires, los vinos, las lanas, los cueros, los cielos. Y, sobre todo, la gente. Los argentinos nos esmeramos en hacer sentir bien a los turistas. Nos encantan."

Luego de la crisis de 2001, Argentina aumentó su turismo interno -personas del mismo país que hacen turismo dentro de la Argentina-. Los argentinos, al verse devaluados con la moneda, exploraron un nuevo destino: su propio país. La evolución fue tal que hubo un boom: las inversiones en infraestructura, ofertas y servicios, crecieron a un nivel relevante que ponía en boga al turismo doméstico, como jamás antes se había conocido.

La **crisis de diciembre de 2001 en Argentina** fue una crisis financiera y política generada por la restricción a la extracción de dinero en efectivo de plazos fijos, cuentas corrientes y cajas de ahorro denominada corralito. Esto trajo como consecuencia la

¹ Sueiro, Víctor: (2007) *Crónica Loca. Maravillas, rarezas, curiosidades y misterios de los argentinos*. Ed. El Ateneo. Buenos Aires.

desconfianza de los ahorristas y los inversionistas en los bancos, por lo tanto muchos optaron por invertir en tierras, departamentos y casas, ya que consideraban una inversión segura.

Dentro de la Argentina, una de las regiones con mayor relevancia económica y turística es la región centro, que está conformada de acuerdo al Plan Federal de Turismo únicamente por la provincia de Córdoba, siendo una de las provincias más importantes, por su ubicación estratégica en el centro de la República Argentina -provincia mediterránea- se caracteriza por la abundancia de sus paisajes y bellezas naturales como lo son las sierras y los ríos, que le dan un carácter único y un microclima especial. Como así también está llena de recursos culturales como: las estancias jesuíticas, la casa del CHE y la prestigiosa Universidad Nacional.

Córdoba posee distintas regiones:

- **La región Capital:** conformada por la ciudad de Córdoba.
- **La región de Punilla:** donde va la mayor afluencia turística con epicentro en la ciudad de Villa Carlos Paz. Los cordobeses van los fines de semana y es la ciudad más atractiva y conocida de esta zona por los turistas del país.
- **La región de Mar Chiquita:** área de Mar Chiquita con el Mar de Ansenúa.
- **La región de la historia:** la parte norte, con la cultura de los comechigones y las Sierras Chicas con Río Ceballos y Ascochinga, como lugares más relevantes.
- **La región de Traslasierra:** abarca el área noroeste y traslasierra donde se encuentran Mina Clavero y Villa Dolores como los centros más importantes.
- La región que más interesa en este trabajo, **la región de los grandes lagos**, conformada por el **Valle de Paravachasca**, donde se destaca Alta Gracia; las Sierras del Sur, donde se encuentra Alpa Corral, las Albahacas, y por último en la zona donde se pondrá mayor foco en este trabajo el **Valle de Calamuchita**, donde las principales ciudades son Villa General Belgrano y Embalse.

El valle de Calamuchita, ocupa la segunda posición en cuanto a turistas que visitan Córdoba, se ubica a continuación del valle de Punilla, el más elegido por la afluencia turística que se genera dentro de la provincia de Córdoba pero es el primer valle en inversión turística en materia de construcción de inmuebles ya sean cabañas, hoteles, restaurantes. Ciudadanos argentinos provenientes de las grandes urbes de la Argentina (Buenos Aires, Rosario, Córdoba) deciden invertir en Calamuchita.

Dentro de Calamuchita, se destaca una comuna centroeuropea llamada La Cumbrecita. Este centro turístico ubicado a 120 Km. de la ciudad de Córdoba y a 36 Km. de Villa General Belgrano, colinda con la localidad de Villa Berna al Este; Villa Alpina al Sur; las nacientes del Río del Medio -divisorias de aguas de las Sierras Grandes- (Reserva Hídrica Pampa de Achala) al Oeste y al Norte, por la cuesta del Conejo y el arroyo El Riachuelo.

La Cumbrecita pertenece a la Zona de Reserva Natural de Uso Múltiple homónima, declarada por Ley Provincial Nº 8476; lo que genera la necesidad de interacción entre jurisdicciones para el manejo de recursos y su debido aprovechamiento. Contiene ríos que la atraviesan, que están bajo jurisdicción provincial y tienen régimen especial de manejo –la zona de pesca diferenciada- y, a su vez, parte de la Reserva coincide con los límites del ejido comunal².

La Comuna de La Cumbrecita adhirió a la Ley 8.476 por Resolución Comunal Nº 133/04. Cuenta como atractivo principal con el pueblo histórico construido por el asentamiento y desarrollado a partir de la inmigración centroeuropea, que comenzó en el año 1934. Su área urbana, fue declarada *peatonal* el 9 de julio de 1996 y, a partir de ese momento, se constituyó en el primer pueblo de esta característica en La Argentina. Tiene un particular diseño con tipologías constructivas e hitos históricos que distinguen a La Cumbrecita y son la motivación principal del turismo; complementada por un encuadre natural de montaña donde se combinan los bosques implantados con el paisaje natural de pastizales de montaña.

La definición que más se ajusta al tipo de centro turístico es “aldea de montaña”: si bien por sus condiciones climáticas, nieva circunstancialmente; no es lugar de actividades y deportes invernales como el ski, snowboard y otros por el estilo; las actividades y forma de vida local y del turista, son las típicas de una aldea de tipo centroeuropeo.

En La Cumbrecita, como centro turístico de destino, los accesos principales tienen como destino final el pueblo. A partir del 14 de febrero de 2007, florece un nuevo atractivo turístico para la comuna, se inaugura la reserva natural privada *Peñón del Águila* que se encuentra unida a La Cumbrecita.

Este trabajo tiene como objeto de estudio a *Peñón del Águila* un emprendimiento turístico e inmobiliario, que combina una reserva natural, un parque temático y una aldea de montaña. Abarca zonas declaradas intangibles, son 56 hectáreas destinadas a la contemplación y al resguardo del patrimonio natural. Dentro de esta reserva, se asienta *Aventura Alpina* -un Parque Temático que revive las tradiciones centroeuropeas. Por otro lado, en este mismo emprendimiento, se encuentra *Aldea de Montaña*, loteo residencial que ocupa 150 hectáreas, lotes desde los 2000 m², con servicio de luz, agua y cloacas -único en las sierras de Córdoba que posee este servicio- sobre el cual se hará hincapié, ya que pieza fundamental para el auto sostenimiento de la empresa.

² Martínez, Marcos. Proyecto plan de uso público “La Cumbrecita”. Obra sin publicar.

Este trabajo se refiere al loteo residencial, que constituye la parte inmobiliaria y en la cual se va a centrar este estudio.

Actualmente, el autor de este trabajo se desempeña dentro del área comercial de Jaguary Mink S.A. -razón social de *Peñón del Águila*-, donde las decisiones que se toman sobre este servicio turístico - inmobiliario, único en el país, no están enmarcadas en un plan comercial y donde no hay orientación alguna hacia resultados y/u objetivos concretos.

Se hace difícil el logro de objetivos comerciales, cuando no hay un rumbo. Se reciben quejas de clientes actuales, falta de mantenimiento del loteo, edificación de vivienda de los propietarios de lotes y lo que más se esta padeciendo es la falta de venta de terrenos.

Para ser simple, el autor de este estudio considera, desde su puesto en la organización, que se trabaja desordenadamente: no hay objetivos claros y, por lo tanto, no se sabe hacia dónde se va, y las presiones por resultados comerciales, por parte del Directorio de la empresa, aumentan día a día. Son básicamente preguntas como: *¿Por qué no hay recorridas de clientes al loteo si en le parque temático pasaron 400 turistas?, ¿Qué pasa con las ventas?, ¿Por qué los turistas no saben que existe aldea de montaña?* En fin, muchos problemas y decisiones que solucionan un aspecto, o creen haberlo hecho por el momento; pero, de pronto, aparecen otra vez o nuevos problemas relacionados con la parte comercial. Pensando, discutiendo y sobre todo compartiendo, el autor de este trabajo propone como una solución la elaboración de un plan comercial.

Un plan que oriente, que sirva de guía para acciones comerciales que se plantean como necesarias: tener un presupuesto asignado y aprobado, responsables, tiempos, metas y otras cuestiones por el estilo que lleven a una gestión profesional del emprendimiento.

La propuesta es simple: el área comercial es el corazón de *Peñón del Águila*. Si no hay ventas de terrenos es muy difícil que el emprendimiento se sostenga. Sus costos fijos son elevados y sin ingreso sostenido, hace que su actividad en algún momento tenga que cesar, además de otros problemas derivados ya que, si no existe un flujo adecuado de dinero, se reduce también el empleo.

Para hacer rentable este negocio, hay que tener en claro el contexto económico lleno de incertidumbre, donde además aumenta la competencia de nuevos loteos que aparecen por la zona donde, cada día, el inversionista necesita garantías y sobre todo confianza.

Peñón del Águila necesita un plan de comercialización, que lo lleve a una mayor competitividad y esté preparado para los cambios internos y los del entorno que se aproximan.

Ante estos problemas observados, se propone como solución un Plan de Marketing que ordene las distintas variables comerciales en procura del logro de objetivos claros.

El objetivo inicial del plan, es ordenar de manera sistemática y estructurada los datos que posee Aldea de Montaña - *Peñón del Águila*, con el fin de tener un sistema ágil y rápido en lo comercial, que muestre una radiografía de su situación hoy y en base a esta poder planear y/o proyectar acciones futuras para la utilización correcta de los recursos que lleven a resultados concretos y aumenten la rentabilidad de la empresa.

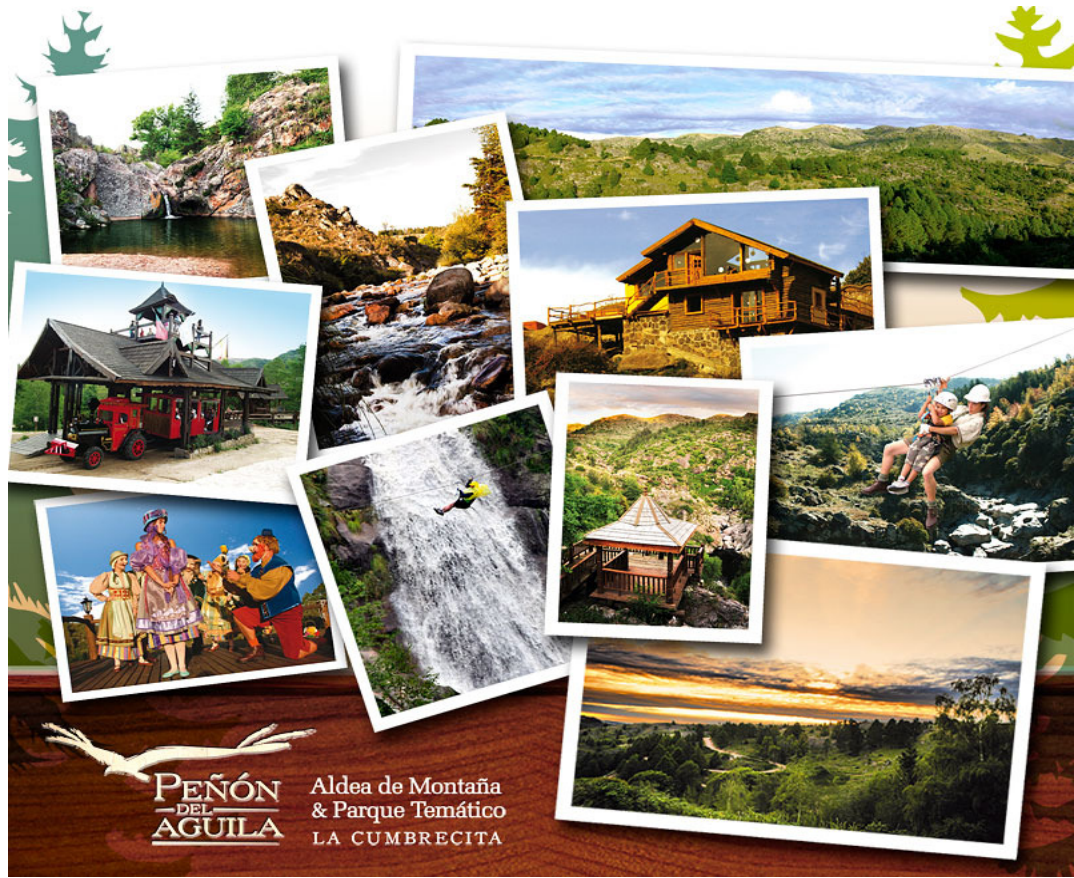
Algunas imágenes de Aldea de Montaña – Peñón del Águila:



Foto: Miguel Greiner. Atardecer en primavera. Aldea de montaña – Peñón del Águila.



Foto: Miguel Greiner. Atardecer en primavera. Aldea de montaña – Peñón del Águila.



PEÑÓN
DEL
ÁGUILA

Aldea de Montaña
& Parque Temático
LA CUMBRECITA

Justificación y delimitación temática



Peñón del Águila inauguró, un 14 de febrero de 2007. Las acciones no estaban concretadas en la parte comercial, había mucho por hacer en ese entonces, en lo referido a las obras en el loteo como la marcación de los lotes, apertura de calles y servicios de agua, energía.

Las preguntas que se hacía el personal eran: ¿Cómo había salido la obra de teatro?, ¿si iban a llegar las obras en construcción para tal semana? La mentalidad no estaba puesta en la venta de lotes en aquel momento, pero cuando creció a nivel de infraestructura, la torta dio vuelta. Aparecieron en las reuniones preguntas como: ¿cuánta gente había visitado el loteo el fin de semana?, ¿Si pudieron cerrar alguna operación?

El cambio de preguntas puso el enfoque en un marco netamente económico y comercial, el loteo residencial tiene costos elevados de inversión para ponerlo en marcha, ya sean en obras, como para darlo a conocer a través del marketing.

Esta situación significaba abordar un problema que tiene varios aspectos: ¿cómo aumentar la venta de terrenos?, ¿qué hacer con una demanda que requiere acciones especiales diferentes a las de un parque temático?, ¿cómo llegar a este público tan especial?

Surgía así de estos interrogantes, proponer como solución un plan comercial que llevara a una solución de manera organizada, estructurada, sistemática, en un todo orgánico: los problemas comerciales y la falta de estrategias ante los diversos periodos de demanda del año.

El tema de este trabajo es un plan de comercialización para *Peñón del Águila*, que lleve a aumentar la venta de terrenos, usando como plataforma el parque temático y que proponga una correcta administración del marketing de sus servicios.

Es importante destacar la relevancia que cumple el Marketing de Servicios para la solución de problemas comerciales en empresas turísticas, como los que tiene hoy el emprendimiento *Peñón del Águila*.

¿Cómo aumentar la venta de terrenos, utilizando como plataforma el parque temático?

Las acciones comerciales ya implementadas o las nuevas que se van a proponer ¿están dirigidas hacia el público adecuado?

¿Qué relación existe entre la falta de ventas y las acciones comerciales implementadas hasta el momento?

¿Los resultados en las ventas son una consecuencia de la cultura organizacional que hoy presenta la empresa?

Síntomas:

- Desconocimiento de los visitantes que visitan el parque temático sobre el loteo residencial.
- Falta de posicionamiento.
- Falta de coordinación entre el área comercial del parque temático y los vendedores del loteo.

Justificación:

Los problemas del loteo residencial son netamente comerciales. La parte comercial es clave: si no hay venta de terrenos / inyección de dinero, este proyecto no se sustenta. Hoy, el principal ingreso viene de la venta de lotes que sirven para amortizar los gastos operativos que se producen dentro del Parque y mantenimiento de obras. En su primer año de vida se vendieron 48 terrenos, luego en el segundo año 15 terrenos y en 2010 solo se vendieron 5 terrenos.

Los problemas que hoy tiene la parte comercial, obedecen a numerosas causas. Este trabajo se propone buscar la raíz de todas ellas. Intentará una aproximación al rol que cumple los planes comerciales en el armado de estrategias y acciones que sirvan para aumentar las ventas de terrenos de Aldea de Montaña - *Peñón del Águila* y lograr un trabajo sinérgico con la otra unidad de negocios: el parque temático.

Hipótesis:

- La baja en las ventas se debe a la falta de un plan comercial.
- El no tener una política comercial clara hace que la empresa se enfoque más en el parque temático que en el loteo residencial.
- La falta de mantenimiento del loteo perjudica las ventas.
- Los turistas que van al parque temático desconocen el loteo por falta de comunicación cuando llegan al emprendimiento.
- Hay un posicionamiento de Peñón del Águila que no es claro, ya que los visitantes no saben si es un parque temático o un loteo o una reserva natural. No hay claridad con el producto.

Marco Teórico



La definición de un marco teórico ayuda a precisar los conceptos que se utilizan para el logro de los objetivos de este trabajo. La naturaleza de los servicios, pone énfasis en la diferencia entre los aspectos tangibles e intangibles, que generan grandes retos para las organizaciones que trabajan en empresas de servicios ya que enfrentan una demanda estacional y fluctuante.

El sector inmobiliario se enmarca dentro del tercer sector económico: el de los servicios. La empresa Peñón del Águila, es una empresa de servicios turísticos e inmobiliarios.

Al hablar de servicios, es necesario definir qué es un producto/servicio y distinguirlo de un producto tangible.

Según Iglesias Tovar³, un producto se define como el conjunto de atributos físicos y psicológicos -tangibles e intangibles- que el consumidor considera que tiene un determinado bien o servicio para satisfacer sus necesidades y deseos.

La parte tangible la constituye el producto en sí, mientras que la parte intangible está vinculada directamente a la percepción que los consumidores / usuarios tienen de los productos. En definitiva, puede decirse que el producto turístico es la respuesta a unas necesidades a través de experiencias.

En los mercados de servicios, se realizan transacciones de bienes de naturaleza intangible y poseen ciertas características genéricas que los diferencian de los productos tangibles.

En este contexto, el marketing desempeña un papel fundamental, ya que permite identificar todas las necesidades que tiene el consumidor/ usuario y planificar las acciones que deberá realizar la empresa para que el consumidor quede totalmente satisfecho.

Cuando se habla de marketing, muchas empresas lo consideran sinónimo de vender más, es decir, conseguir mayores ventas de terrenos por ejemplo. También se confunde el marketing con la promoción y en particular con la publicidad. Esto no es extraño ya que la mayoría de las empresas, destina su mayor cantidad de tiempo y presupuesto a estas dos actividades. Cuando en realidad, estas dos funciones son una parte del marketing.

³ Iglesias Tovar, R. (1998). Comercialización de productos y servicios turísticos. Editorial Síntesis. Madrid.

Xavier Font⁴ dice que: *"El marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, mediante la creación e intercambio de productos y valor con otros"*.

Tradicionalmente, el marketing utiliza la idea de intercambio como transacción entre dos partes: oferentes y demandantes. Sin embargo no debe orientarse hacia una actuación puntual, única, sino hacia una relación duradera cuya idea aparece en el denominado marketing de relaciones, consistente en atraer, mantener e intensificar las relaciones con el cliente.

La American Marketing Association⁵, en cambio, define el marketing como el proceso de planear y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones.

La manera como las organizaciones van a desempeñar su actividad y las relaciones que van a tener con su entorno, forman parte de una filosofía: una forma de entender y vivir la empresa. El Marketing se refiere al conjunto de relaciones de intercambios entre la empresa, los mercados y la clientela, así como a los elementos y entornos que las viabilizan y condicionan para llevarlas a cabo y optimizarlas rentablemente.

La orientación al cliente pretende servir más a las necesidades del consumidor que a la venta del producto. Consiste en situar al comprador como centro de interés e identificar sus necesidades y deseos con el fin de satisfacerlos.

El marketing tiene como misión entender al cliente y lograr que toda la organización esté orientada hacia él. De ahí, su papel bisagra entre el cliente y el resto de las funciones. El marketing no es un departamento; es la empresa en su conjunto desde el punto de vista del cliente.

El marketing de servicios, en el que se engloba el sector turístico e inmobiliario, tiene unos fundamentos y objetivos claramente diferenciados a los del marketing de producto que se utiliza tradicionalmente en la industria de bienes de consumo.

La frase los bienes son producidos y los servicios prestados, resume en buena medida los principales factores diferenciales entre servicios y productos.

⁴ Font, Xavier (2000). *Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid. España.

⁵ Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. Editorial Pearson Educación. México

El plan de marketing es un instrumento operativo. Según Krippendorf⁶, el marketing de servicios es *"la adaptación sistemática y coordinada de las políticas de los que emprenden negocios de servicios, privados o estatales, sobre el plano local, regional, nacional e internacional, para la satisfacción óptima de las necesidades de ciertos grupos de consumidores y lograr, de esta forma, un beneficio apropiado"*.

El concepto de marketing de servicios se apoya en tres elementos básicos:

1. Satisfacción de las necesidades del cliente. Esto implica el conocimiento previo de las motivaciones y comportamientos por medio de los correspondientes estudios de mercados.
2. Diseño y promoción del producto.
3. Función de intercambio, realizada por los canales de distribución, que permiten poner en contacto a la demanda con la oferta, generando un beneficio.

Dentro del Marketing, hay dos partes esenciales⁷:

El marketing estratégico que orienta las actividades de la organización a mantener o aumentar sus ventajas competitivas, a través de la formulación de objetivos y estrategias orientadas al mercado. Las acciones que permiten el desarrollo estratégico son: la investigación y la segmentación del mercado y el análisis de la competencia actual y potencial.

El marketing operativo o marketing mix está enfocado al diseño y ejecución del plan de marketing, es decir, centrado en la realización de la estrategia previamente planteada. Su horizonte temporal de actuación se limita al corto y medio plazo, y sus acciones se ven restringidas por el presupuesto de la organización. El marketing mix es la combinación de los diferentes recursos e instrumentos comerciales de los que dispone la organización para alcanzar sus objetivos. El modelo de marketing mix, son las llamadas "cuatro pes": producto, precio, distribución y comunicación.

⁶ Krippendorf, J.J., (1971): *Marketing et Tourisme*, Éditions Lang, Berna.

⁷ Font, Xavier (2000): *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. Ed. ESIC. Madrid.



Primera fase: Análisis situacional.

Se distinguen el análisis interno y el análisis externo. El análisis interno se realiza para conocer con la máxima profundidad posible el estado actual de la empresa. Todos aquellos datos que permiten conocer su capacidad competitiva a partir de los recursos que posee. Dentro del análisis interno, hay tres puntos importantes:

- Características generales de la empresa: aspectos básicos de la empresa. Como origen, política empresarial, cultura organizacional, valores, red cultural, misión, visión, organización, estilo de dirección y toma de decisiones y recursos humanos.
- Análisis de los recursos: relacionados con la explotación del negocio, como su situación económico-financiera y comercial. A estos recursos, los clasificamos en:
 - Recursos técnicos: definición de las prestaciones del servicio, soportes físicos, característicos y condicionantes del personal de contacto, tecnología de que dispone la empresa, niveles y controles de la calidad de prestación del servicio.
 - Recursos económicos y financieros: organización administrativa, fuentes de financiación, resultados actuales, otros aspectos financieros.
 - Recursos comerciales: análisis de la cartera de productos existentes, cuota de mercado de los productos actuales, análisis de los segmentos de mercados actuales, precio actuales, canales y políticas de ventas, comunicación.
- Diagnóstico interno: se deberán detectar aquellos puntos en los que la empresa tiene una posición fuerte y aquellos en los cuales hay puntos débiles y que deben ser corregidos.

El análisis externo es el estudio del entorno donde la empresa desarrolla sus actividades dentro de un contexto de mercado en el que existen muchas otras empresas, muchos tipos posibles de clientes, los proveedores, y un contexto no controlable que afecta su marcha. Estos elementos deben ser estudiados y tenidos en cuenta, con el fin de conocer y prever en qué condiciones deberá competir, qué mercados resultarán más interesantes o qué elementos del entorno pueden afectarla positiva o negativamente. Acá, aparecen cuatro puntos importantes:

- Análisis del macroentorno: la evolución de diferentes aspectos que afectan de forma general a la empresa, ya sea entorno legal, fiscal, tecnológico, cultural, social, laboral.
- Análisis del sector: determinar el grado de competitividad del sector. Las 5 fuerzas de Porter:
 - La entrada de nuevos competidores.
 - La amenaza de sustitutos.
 - El poder de negociación de los compradores.
 - El poder de negociación de los proveedores.
 - El grado de rivalidad existente entre los competidores.
- Análisis del mercado: es el más cercano a la empresa, es el medio en que vive y se desenvuelve.
 - Aspectos relacionados con la oferta.
 - Estudio de los competidores.
 - Aspectos relacionados con la demanda.
 - Análisis del público objetivo.
- Diagnóstico externo: sirve para establecer qué situaciones podrían ser favorables para la empresa y qué otras podrían ser desfavorables.

2ª Etapa: Diagnóstico de la situación.

En esta etapa, se establecerá un inventario de las oportunidades y amenazas (deducidas del diagnóstico externo) y las fortalezas y debilidades (deducidas del diagnóstico interno), donde se relacionarán las variables. A este tipo de diagnóstico, se le llama análisis FODA.

Segunda fase: Decisiones estratégicas de marketing.

3ª Etapa: Formulación de los objetivos de marketing por alcanzar.

Los objetivos del marketing se supeditarán a los objetivos y estrategias corporativas. Deben ser concretos, realistas. Estos van a ser la base sobre la cual se afianzará la dirección estratégica de la empresa.

Un objetivo debe establecer el “qué” y el “cuándo”, deben ser realistas y alcanzables, registrándose por escrito. Hay objetivos cuantitativos y objetivos cualitativos. Los objetivos de la empresa varían de acuerdo con la dimensión y las características del mercado en que actúa. Otro de los elementos que influyen en la elección de los objetivos es la madurez de los mercados.

4ª Etapa: Elaboración y elección de las estrategias de marketing por seguir.

Según Kevan Sholes, en su libro, *Dirección Estratégica*⁸ define a la estrategia, como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los *stakeholder*, que son aquellos individuos o grupos que dependen de la organización para satisfacer sus propios objetivos y que a su vez, condicionan la consecución de los objetivos de la organización - accionistas, clientes, empleados, proveedores, comunidad en general-.

Existen diferentes niveles de estrategia:

- **La estrategia corporativa:** está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales stakeholders y añadir valor a las distintas partes de la empresa.

Porter⁹, definió tres estrategias competitivas genéricas que pueden adaptarse a muy diferentes tipos de organizaciones:

- Estrategia de liderazgo en costos: no es igual a liderazgo en precios. Bajos costos, disminuyen los precios de la empresa. Bajos costos, aumenta la rentabilidad de la empresa para invertir y seguir siendo líder.
- Estrategia de diferenciación: no es igual a la necesidad de la empresa a diferenciarse de los competidores. Productos y servicios únicos. Fuerte en I + D, imagen de marca, tamaño y otras cuestiones similares.
- Estrategia de concentración / enfoque: Defender la marca en el nicho de mercado elegido. Factor clave de éxito, capacidad de innovación más oferta de la gama de productos y servicios, más completa y personalizada que la competencia.

⁸ Jonson, Ferry; Sholes Kevan (2001). *Dirección Estratégica*. Prentice Hall. Madrid. España.

⁹ Koontz, Harold –Wehrich, Heinz. (1998). *Administración*. Mc Graw Hill. México.

- **Estrategia de cartera:** Fija la marcha a seguir para cada unidad estratégica de negocios, detalla diferentes combinaciones de producto – mercado que deberá desarrollar la empresa. Es en este nivel de la estrategia, donde se debe empezar a fijar la estrategia de marketing.
- **Estrategia de segmentación y posicionamiento:** se define para cada binomio producto – mercado el segmento estratégico al que se deberá dirigir la empresa y su posicionamiento.

Por segmento, debe entenderse “el conjunto de clientes o potenciales clientes, que mantienen una posición semejante en cuanto a sus percepciones de valor, siendo “valor-percibido” el posicionamiento del cliente en torno a la utilidad del producto. La empresa debe ser capaz de diferenciarse de sus competidores en algunos aspectos que valora ese segmento estratégico.

- **Estrategia funcional:** lo constituye el marketing mix: productos, precios, distribución y comunicación. En donde se van a plasmar en acciones concretas, las diferentes actividades que permitan desarrollar las directrices generales de la estrategia.

Tercera fase: Decisiones operativas de marketing.

5ª Etapa: Acciones o planes de acción.

La definición y ejecución de los planes de acción, es la fase de mayor dinamismo dentro del plan de marketing. Una estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva es *la hora de poner manos a la obra*.

Sobre los productos: ampliación o modificación de la gama, mejora en la calidad, racionalización.

Sobre precios: Modificación de tarifas actuales, modificación de condiciones de venta.

Sobre distribución: cambios en los canales, mayor cobertura, aumento del número de vendedores.

Sobre comunicación: realizar campañas concretas, selección de medios, contacto personalizado con proveedores y distribuidores.

6ª Etapa: Determinación del presupuesto de marketing y de la cuenta de explotación provisional.

- Previsión de las inversiones necesarias para llevar a cabo las acciones.
- Cuentas de resultados provisionales, donde quedan desglosados los ingresos y todos los gastos.
- Análisis de la rentabilidad esperada.



Análisis de situación interna



PRIMERA FASE DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN INTERNA DE PEÑÓN DEL ÁGUILA

[Análisis organizacional]

[Características generales de la demanda real]

[Política de marketing]

1.1 CARACTERÍSTICAS GENÉRICAS DEL PRODUCTO ALDEA DE MONTAÑA - PEÑÓN DEL ÁGUILA.

Peñón del Águila conjuga encanto y aventura en esta propuesta inmobiliaria única desde todo punto de vista. Su aldea de montaña, con todos los servicios instalados, se ubica junto a una reserva natural con más de 200 hectáreas de aventura: cascadas, ríos, lagunas y remansos, con entretenimiento para todas las edades.

Su ubicación privilegiada en un entorno increíble de las Sierras de Córdoba, junto a La Cumbrecita en pleno Valle de Calamuchita, le proyectan una personalidad distintiva, con toda la impronta centroeuropea de la zona.

Peñón del Águila ofrece todas las comodidades para vivir tranquilo, sumado al servicio de administración de viviendas y gestión integral de alquileres, para quienes deseen obtener una renta segura sobre su inversión.

- Aldea de Montaña, en su primera etapa son 134 lotes, de los cuales 74 ya han sido vendidos.

1.2 Visión y Misión:

Dentro del proyecto, no está definida cuál es la misión y la visión del *Peñón del Águila*. En la entrevista que se realizó al dueño del emprendimiento, transmitió que quería ser el pionero en negocios turísticos - inmobiliarios en la Argentina y buscar la excelencia en el servicio. Se reconstruye una propuesta a partir de los datos obtenidos:

Negocio: La propuesta es a través de este negocio inmobiliario obtener mayores beneficios económicos y al mismo tiempo darle oportunidades al cliente para que pueda acceder a la compra del lote. Ya sea a través de sus propios ingresos o por otros medios como los crediticios o financiación. El cliente debe sentir que está invirtiendo y no que sea un gasto.

Visión: consolidarse como un referente nacional e internacional en loteos de altura.

Misión: procurar que los visitantes pasen una estadía inolvidable y sientan que están en un sueño transportados a otro país. A través de esta experiencia, conozcan los recursos de la biodiversidad del lugar y los recursos culturales de la Provincia de Córdoba. Y tengan la oportunidad de vivir en lugares exclusivos, procurando no solo una ventaja económica sino una novedosa forma habitacional en conexión con la naturaleza.

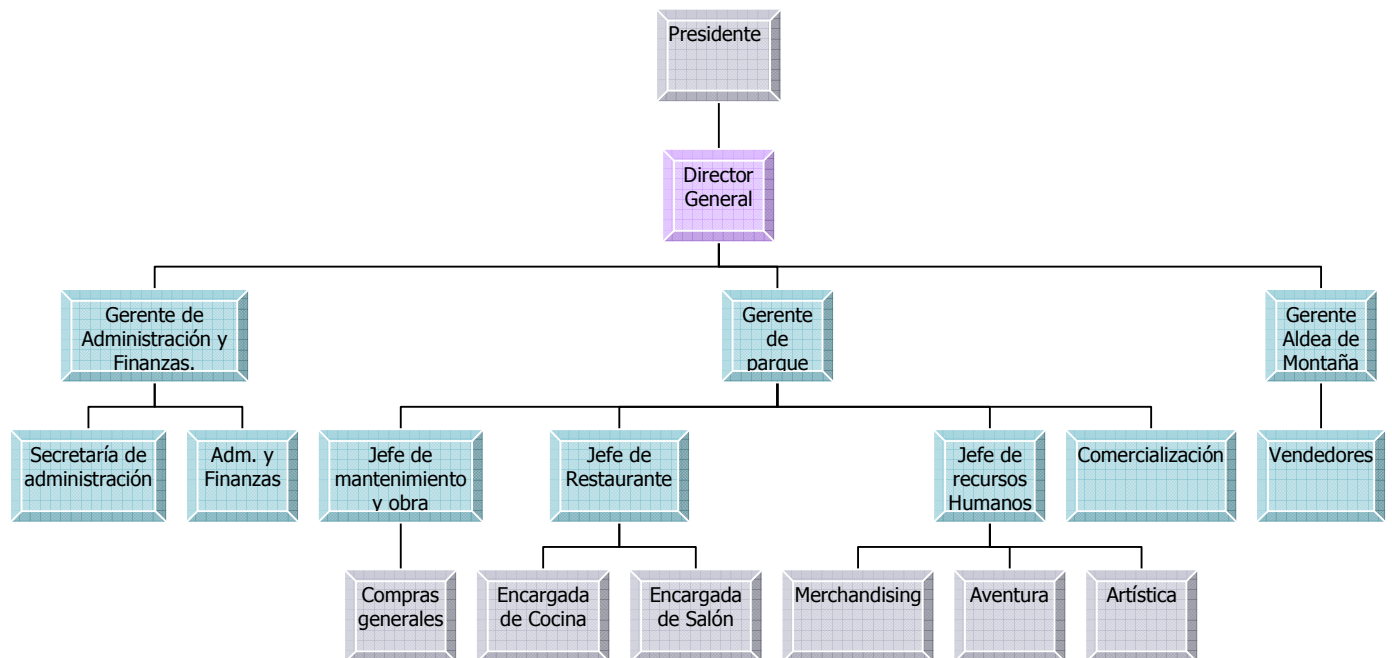
1.3 Proyectos a futuro:

Entre los proyectos futuros, próximos a realizarse, se encuentran los siguientes:

- Una fábrica de cerveza artesanal: con fermentación abierta, inédita en el país, y que replica un método muy antiguo utilizado por los monjes en Alemania.
- La compra de un campo aldeaño que posee unas 100 hectáreas para armar una caballeriza y organizar asados campestres.
- Una pista de esquí y patinaje sobre hielo.
- Alojamiento corporativo: se prevé un hotel que replique un pequeño pueblo medieval.
- Cabañas.

1.4. Estructura organizativa o departamental:

Peñón del Águila, no tiene definido un organigrama formal, porque desde la parte directiva no se ha generado una política de recursos humanos en concreto con respecto a este tema. En la actualidad, la estructura organizacional que posee es la siguiente:



El organigrama refleja una estructura vertical, que marca la realidad actual de la empresa. El presidente es Sergio Roggio, único accionista y dueño, que toma la mayoría de las decisiones. El directorio está además formado por Marcelo Roggio como Director General y la gerencia operativa de parque por tres personas. Las decisiones, por lo general salen de manera vertical desde la presidencia.

Al no tener el organigrama formalizado, se generan problemas de responsabilidad y de funciones que llevan malestar a los empleados. Se desempeñan tareas importantes en distintos roles; pero esto no se refleja en un cargo formal y no se establecen roles claros.

Actualmente, el Director General se hace cargo del área comercial. Está encargado de la fábrica de cerveza, y coordina el parque, siendo esta su función principal para llevar al parque temático hacia los objetivos planteados por la empresa.

A continuación, se realiza una descripción de las áreas y responsables:

- Comercial: En lo que es parque temático, hay un responsable comercial, pero que no tiene incidencia es lo que es comercialización y promoción del loteo.
- Administración y finanzas: Aquí se desarrolla el balance, finanzas y la parte laboral: liquidación de sueldos, alta a los empleados, contratos. Esta área opera tanto para el parque temático como para el loteo, en lo referente a armado de boletos –compra y venta – cobranzas.
- Obra y mantenimiento: Acá hay un responsable que es el arquitecto de la empresa, opera con una cuadrilla de dos personas. Mantienen lo que es parque temático como las obras del loteo.
- Recursos Humanos: Las actividades que desempeña esta área es la organización y control de los puestos de trabajo que ocupan las personas dentro del parque: dónde van a dormir los empleados, atención de las necesidades específicas del personal, contratos y sueldos, capacitación.

→ Aldea de Montaña: el director es Gerardo Gattesco, opera tanto para el emprendimiento de La Cumbrecita (Aldea de Montaña) como para el emprendimiento localizado en Dique Los Molinos (Puerto del Águila) y hay un vendedor para cada emprendimiento.

1.5. Cultura Corporativa:

Para quienes están en *Peñón del Águila*, los que día a día forman y crean la cultura de la empresa, se dan cuenta de que el trabajo que se hace se va reflejando de a poco y que los cambios son veloces.

Peñón del Águila se caracteriza por dos atributos:

- Innovación: Constantemente se están desarrollando nuevas actividades, atracciones y productos.
- Creatividad: pensar en nuevas ideas para brindar algo inesperado a la gente que viene de visita.

Para identificar esta cultura corporativa, según Terrence Deal¹⁰, las empresas como *Peñón del Águila* juegan con la cultura *trabaje mucho, juegue mucho*. Las reglas son la acción y la diversión, los empleados asumen pocos riesgos, todos con una retro información rápida. Para tener éxito esta cultura los alienta a tener un alto nivel de actividad con un riesgo relativamente bajo. También las apuestas que hacen los empleados en la compañía son altas ya que el emprendimiento al ser grande y ambicioso, hace que el empleado espere y siga trabajando en donde está.

En lo que respecta al área comercial de ventas de terrenos, se ve la cultura de *trabaje duro y consiga resultados*: Lograr ventas, alcanzar objetivos comerciales. Impera aquí un ambiente individualista, con presiones altas ya que la consigna es *vender o vender*.

¹⁰ Deal, Terrence E. (1982). Las empresas como sistemas culturales. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.

1.6. Estudio a personal jerárquico sobre cuestiones organizacionales generales¹¹:

El estudio se realizó a través de cuestionarios al personal de puestos jerárquicos y mandos medios con el fin de conocer el clima interno, la cultura de trabajo, las políticas y la comunicación interna.

Se desprenden estos resultados del estudio realizado:

- El personal jerárquico, en su mayoría, conoce las políticas, objetivos y metas a lograr por la empresa en tiempo y forma y considera que este trabajo es permanente.
- Predomina como principal forma de transmisión de los cambios en la empresa las reuniones informales.
- Se reconocen como principales valores: el trabajo en equipo y el trato personalizado y amable, en la prestación del servicio.
- La comunicación que existe entre el personal es percibida como satisfactoria, se prefiere como principal forma de mantener la cohesión, la existencia de reuniones ya sean estas formales o informales.
- La política de recursos humanos también se percibe como satisfactoria: se prefiere como estímulo principal la capacitación del personal, el diálogo como herramienta de participación del empleado y el trabajar siempre en equipo.
- Existe una cultura informal y joven donde se interpretan con buena onda las iniciativas del Presidente de la empresa.
- No existe una conexión entre las personas que trabajan en el parque temático con Aldea de Montaña, no poseen conocimiento de los terrenos y atribuyen su valor de trabajo a Aventura Alpina – parque temático.

¹¹ Ver Anexo N° 20.

2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA DEMANDA REAL.

[Transporte utilizado]

[Procedencia]

[Composición del grupo]

[Motivación principal]

[Permanencia promedio]

[Frecuencia de compra]

[Conocimiento del producto]

[Clusters]

[Demanda Potencial]

[Características generales de la demanda real]

2.1 Procedencia:

El mercado está conformado mayoritariamente por el turismo nacional: principalmente de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe.



Fuente: Encuestas de satisfacción *Peñón del Águila – Amaya BI.*

2.2 Composición del grupo:

Es muy variado, principalmente el grupo integrado por familias y parejas. Sus edades van desde los 4 hasta los 65 años y la mayoría son hombres.



2.3 Motivación principal¹²:

La motivación principal de las personas que vienen a *Peñón del Águila – Aldea de Montaña* es liberarse de la presión que produce la vida urbana con la contaminación, la aglomeración de personas y vehículos, sus problemas diarios.

Ahora bien, si desglosamos la motivación principal, la podemos subdividir en las siguientes motivaciones que hacen que los compradores hacen que elijan Aldea de Montaña:

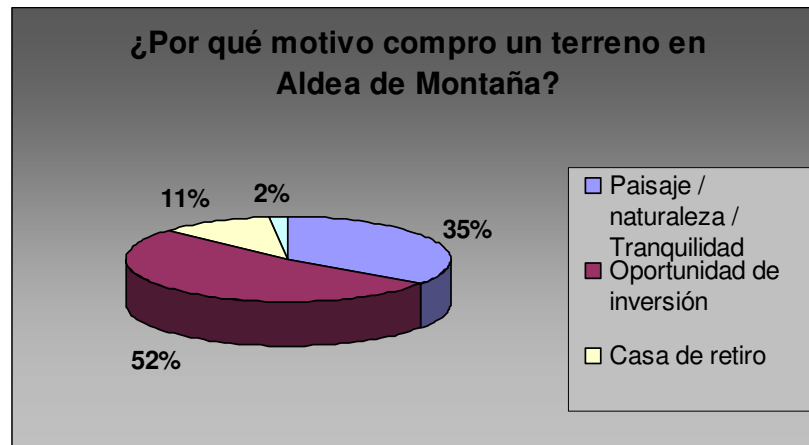
- Desde lo económico: comprar un terreno que sea accesible a la situación económica del país, comprando algo que sea rentable y que con el paso del tiempo tengo mayor valor a lo adquirido. A esto tenemos los siguientes compradores:
 - Para vivienda: generalmente son familias que quieren tener su casa en las sierras.
 - Alquiler: construyen para alquilarlas en temporada de turismo.
 - Negocio turístico: cabañas, hotel, restaurante, clínica de salud mental.
- Desde lo natural: estar en armonía con la naturaleza, evitar el estrés de la gran ciudad y sobre todo la búsqueda de paz.

¹² Encuestas realizadas por Peñón del Águila conocimiento y satisfacción del propietario de Aldea de Montaña.

- Desde la emoción: Sentir que esta transportado en un mundo ideal, que estas en una aldea de Centroeuropa. Esto tiene mucho que ver con el contexto in situ del lugar y el parque temático que le da un plus adicional.

De acuerdo a este análisis podemos decir que pertenecer a Aldea de Montaña, es tener la oportunidad de encontrarse con uno mismo y estar en armonía con la naturaleza. Significa tener la oportunidad de vivir en una aldea de montaña con un parque temático a metros de tu terreno, es sentir que sos parte de la comunidad de La Cumbrecita, es la oportunidad de estar en PAZ en uno de los lugares más bonitos de Córdoba.

Se realizo una encuesta a los propietarios del lugar, se realizo de manera telefónica, ya que la mayoría de los compradores se encuentran en Buenos Aires, uno de los datos relacionados a la motivación de compra fue la siguiente:

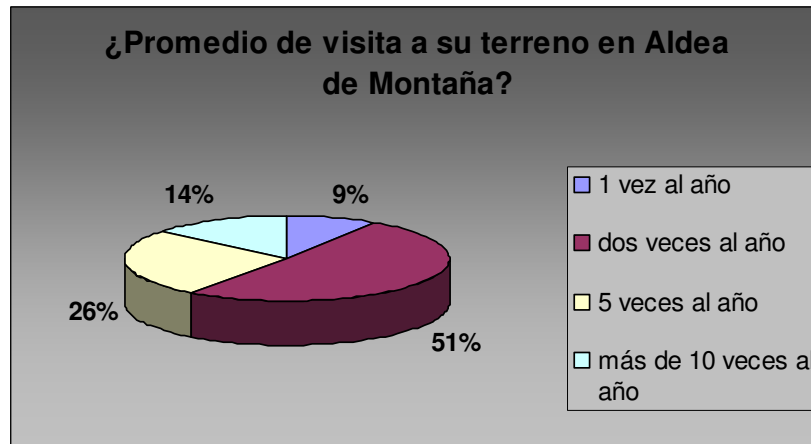


Fuente: Encuesta propietarios *Peñón del Águila*

Los encuestados de aldea de montaña, dijeron que lo vieron como una oportunidad de inversión (52%) ya que en ese momento era pre venta, los precios estaban bajos y la promesa de infraestructura y marca ROGGIO, hicieron que lo vieran como oportunidad de inversión en primera instancia. En segundo lugar se encuentra con un 35% los enamoro el paisaje, la naturaleza y tranquilidad del lugar.

2.4 Permanencia promedio / Visitas al loteo:

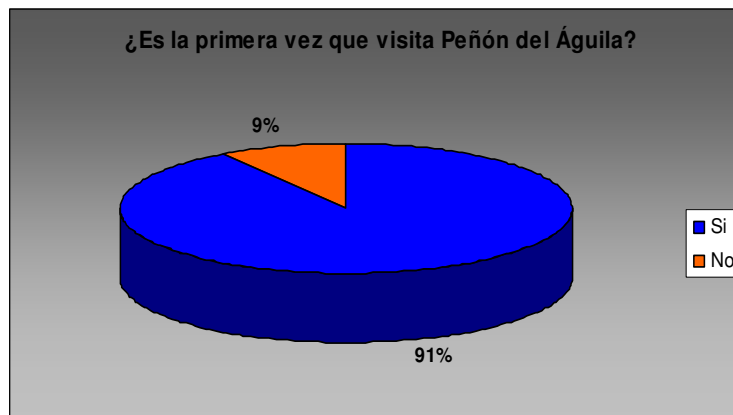
La permanencia dentro del complejo Peñón del Águila promedio es de tres horas y media. Y día completo. En un futuro, está previsto tener hotelería dentro del complejo, lo que probablemente, produzca una permanencia más prolongada. Ahora respecto a la visita de los propietarios, se obtuvo la siguiente información de acuerdo a las visitas que realiza en el año:



Este punto es muy importante, ya que el 51% solo visita su terreno dos veces al año, generalmente cuando es temporada estival, lo cual hace que desde una visita a la otra, note si hay avances en el loteo o no. La mayoría adujo que no lo visitan tanto por cuestiones de distancia y tiempo. Los propietarios que están construyendo forman parte del 14%.

2.5 Frecuencia de compra:

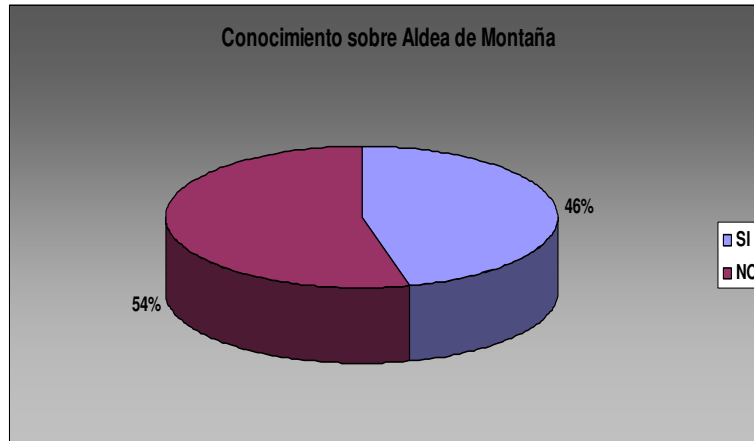
91% de las personas que visitan *Peñón del Águila* vienen por primera vez. Sólo el 9% vino más de una vez.



Fuente: Encuestas de satisfacción *Peñón del Águila*

Los clientes que compraron lotes, solo lo hicieron una vez. No volvieron para seguir invirtiendo en el mismo lugar.

2.7 Conocimiento sobre el loteo residencial – Aldea de Montaña:



Fuente: Encuestas de satisfacción *Peñón del Águila*.

Más de la mitad de las personas que visitan el parque temático no saben o desconocen Aldea de Montaña.

2.8 Nivel de estudios.

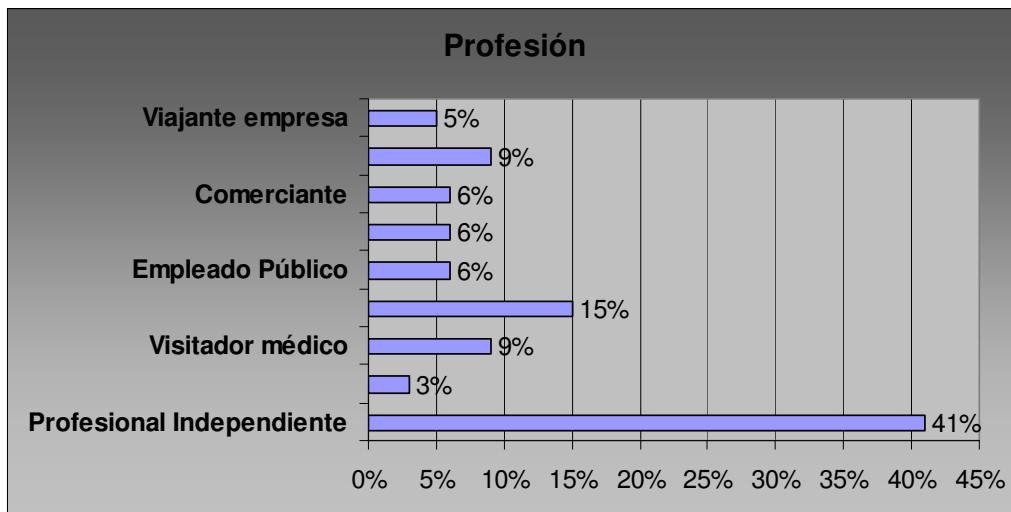
El perfil de la persona que se Visita Peñón del Águila posee un nivel de estudios importante, teniendo más del 90% de los mismos estudios posteriores al secundario, y siendo prácticamente el 60% personas con título profesional.

| | Hotel | Cabaña | Total |
|------------------------------|-------|--------|-------|
| Sin estudios | s/d | S/d | 100% |
| Primario incompleto | s/d | S/d | 100% |
| Primario Completo | 45% | 55% | 100% |
| Secundario Incompleto | S/d | S/d | 100% |
| Secundario completo | 50% | 50% | 100% |
| Terciario incompleto | s/d | s/d | 100% |
| Terciario Completo | 67% | 33% | 100% |
| Universitario | 40% | 60% | 100% |

| | | | |
|----------------------|-----|-----|------|
| Incompleto | | | |
| Universitario | 80% | 20% | 100% |
| Completo | | | |

2.9 Profesión

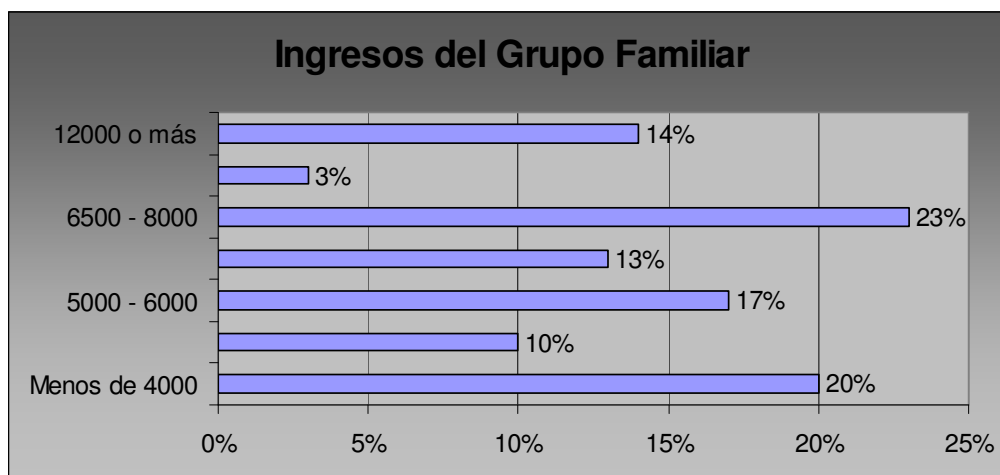
El perfil del comprador de lotes esta constituido fuertemente por profesionales, empresarios, visitantes médicos, viajantes y empleados del sector privado. El 80% es profesional.



Fuente: Relevamiento propio. Peñón del Águila

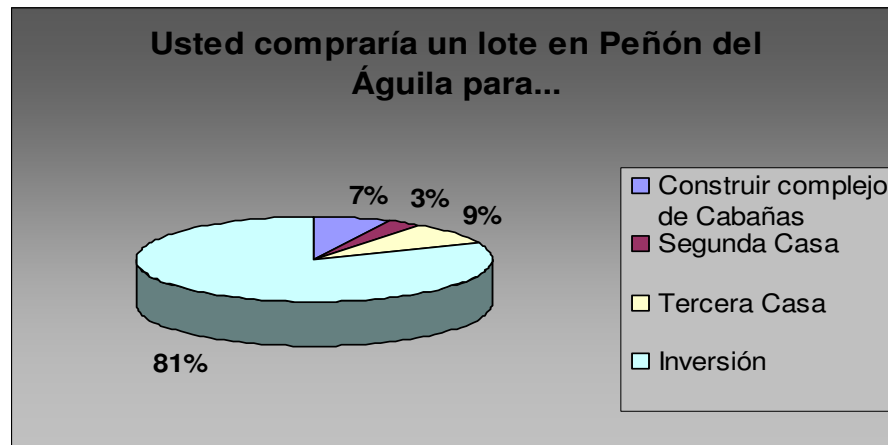
3.0 Nivel de ingresos

El ingreso promedio del grupo familiar que visito Peñón del Águila es de \$6500 aproximadamente, siendo ligeramente superior en las personas alojadas en Cabañas. El 17% ingresos mayores a \$12.000



Fuente: Relevamiento propio. Peñón del Águila

3.1 Fin de la compra del terreno en Aldea de Montaña:



Fuente: Relevamiento propio. Peñón del Águila

Como podemos observar en el gráfico el 81% de los consultados en caso de comprar un terreno, lo haría por inversión con el fin de asegurar sus ahorros. Lo llamativo en este punto es que solo un 7% haría algún emprendimiento comercial, lo cual es un porcentaje bajo.

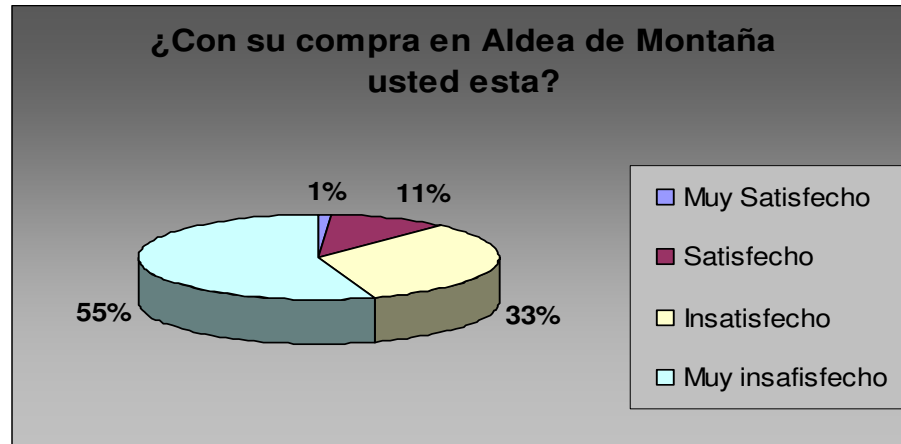
3.2 Mercado.

Aldea de Montaña, es un **producto exclusivo**, que está orientado aquellas personas que posee un poder adquisitivo medio –alto. Los clusters de los compradores de terrenos de Peñón del Águila – Aldea de Montaña lo podemos subdividir de la siguiente manera:

1. **Los enamorados:** esta clase de cliente, se le llama así a los que entran en el parque temático y se enamoran del lugar, sienten que es su lugar en el mundo o donde les gustaría pasar el resto de sus vidas, y deciden realizar la compra del terreno sin análisis previo, lo hacen por impulso ya que quedan shockeados con el lugar.
2. **Calculadores:** son los clientes que ya conocen o tienen una idea de la venta de terrenos en Peñón del Águila, disponen un capital y deciden comprar lotes para conservar o salvaguardar sus ahorros. Estos son los clientes que vienen con mayor preparación, información y están dispuestos a negociar descuentos y formas de pagos, para hacer su negocio.

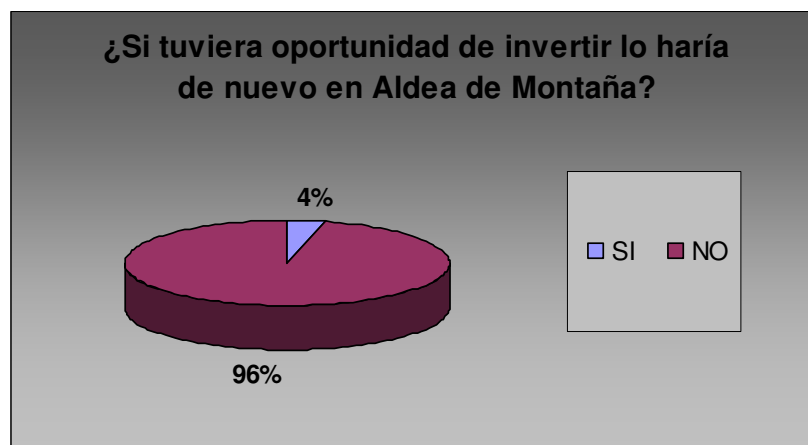
3. **Los que creen:** son los clientes que creen que el lugar puede dar para mucho más, e invierten en la zona comercial del loteo, para empezar hacer sus cabañas, Hotel – alojamiento, restaurante con el fin de brindar un servicio nuevo y generar rédito económico.

3.3 Grado de satisfacción con su compra en Aldea de Montaña.



Fuente: Relevamiento propio. Peñón del Águila

Este punto fue un de los último que se realizo en la encuesta a propietarios, fue un punto candente ya que el 55% se encuentra insatisfecho con su compra en aldea de Montaña, o sea el 88% no esta satisfecho. Los principales puntos que adujeron fueron que la infraestructura no esta hecha, no hay mantenimiento adecuado del loteo y que los dueños del emprendimiento no escuchan los reclamos para las mejoras del lugar. Otros expusieron que no podían ver su lote porque los caminos son intransitables.



Fuente: Relevamiento propio. Peñón del Águila

Se puede observar que más del 90% no invertiría nuevamente en Aldea de Montaña, en caso de tener la oportunidad de realizarlo.

3.4 Demanda Potencial

En el año 2012 se alojaron en la provincia de Córdoba 5 millones de personas¹³. Según estimaciones que hemos realizado sobre la base de datos oficiales y de nuestro relevamiento se puede considerar que en el valle de Calamuchita se alojan aproximadamente 950.000 personas anualmente, de las cuales 380 mil corresponden a Villa General Belgrano y 50 mil a La Cumbrecita. Entre ambas localidades, por ende, totalizan 435 mil personas que se hospedaron.

Si consideramos que la familia promedio del valle es de 3,5 personas, estimamos que en nuestra provincia se alojaron 1,3 millón de familias, de los cuales 204 mil lo hicieron en el valle de Calamuchita. Asimismo, de las familias alojadas en el Valle de Calamuchita, 124 mil se alojaron en Villa General Belgrano y 15 mil familias en La Cumbrecita.

Con el objetivo de estimar el mercado potencial de venta, se realizó una encuesta¹⁴ entre aquellos turistas alojados en Villa General Belgrano y La Cumbrecita que estaban hospedados en los establecimientos de mejor categoría que representan aproximadamente el 22% de las plazas ofertadas en Villa General Belgrano y La Cumbrecita. Dada la situación de máxima ocupación verificada esa temporada, estimamos en consecuencia que este 22% también indicaba a personas o familias con posibilidad de pagar una tarifa promedio mayor y por ende reflejaba un mayor poder adquisitivo. En este sentido, 27 mil personas fueron objeto del relevamiento.

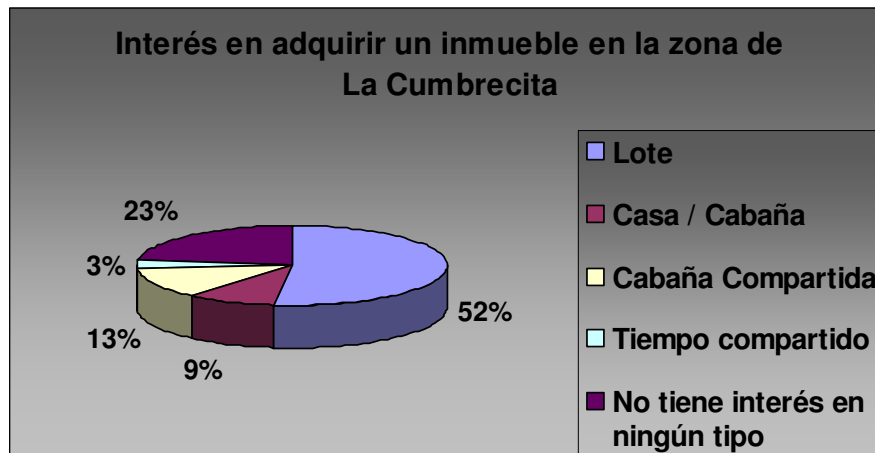
Asimismo, de esas 27 mil familias, surgió que el 17% de los grupos relevados en la investigación, posee ingresos familiares a los \$15.000 mensuales. Este nicho de 4500 familias posee los ingresos mensuales necesarios para ser considerados demandante de terrenos.

Es decir que existen al menos 4500 familias que se han alojado en hoteles de calidad media o superior, en las localidades de Villa General Belgrano y la Cumbrecita, con ingresos mensuales superiores a los \$15.000

En el siguiente punto se puede observar el interés del visitante por adquirir algún inmueble en la zona:

¹³ Estadísticas Temporada estival de verano. Agencia Córdoba Turismo.

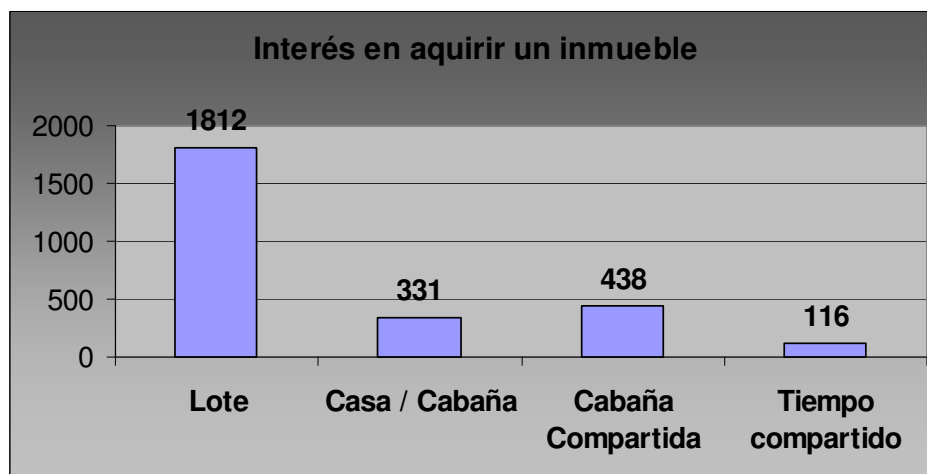
¹⁴ Encuesta realizada por AMD consultores. Consultora externa que trabaja para Roggio Resorts.



Fuente: Relevamiento AMD consultores.

Por último, del relevamiento realizado en el 2012, y tomando las preguntas referidas al interés en un proyecto de estas características, encontramos que el 52% del segmento anteriormente mencionado tendría interés en adquirir un lote, un 9% una casa/cabaña, y un 16% un tiempo compartido o una cabaña compartida.

En consecuencia, encontramos que al menos 3500 personas estarían interesadas anualmente en adquirir un espacio en ese proyecto, y están en condiciones económicas de hacerlo.



Fuente: Relevamiento AMD consultores.

Esta demanda tiene además un gran conocimiento del ambiente donde se desarrollaría el proyecto, ya que estaban vacacionando en la zona al momento del relevamiento, aspecto que influye más que positivamente en la concreción final de la venta.

3. POLÍTICA DE MARKETING DE PEÑÓN DEL ÁGUILA

PRODUCTO

[Características de Loteo]

[Servicios]

[Ventas actuales de los servicios]

PRECIO

DISTRIBUCIÓN

COMUNICACIÓN

OTRAS CONSIDERACIONES DE MARKETING

[Objetivos comerciales]

[Presupuesto destinado al marketing]

[Investigación de mercados]

3.1 PRODUCTO



[Características del Loteo]

El proyecto inmobiliario "ALDEA DE MONTAÑA", emprendimiento de Sergio Roggio Resorts, como su nombre lo dice, Peñón del Águila-Aldea de Montaña-, es una urbanización de estilo montañés, donde sus paisajes paradisíacos y el respeto al medio ambiente fueron las premisas fundamentales de su diseño.

Esta Aldea, enclavada a una altura de 1.500 metros sobre el nivel del mar, se desarrolla dentro de una reserva natural y entre caminos serpenteantes, que rodean picos serranos, valles, ríos, arroyos, lagunas, playas de arena blanca y cascadas.

Un detalle muy importante lo conforma la forestación, de origen centro europeo característica de La Cumbrecita, se compone entre otras especies, de robles, cedros, abedules, liquidámbar, eucaliptos y distintas variedades de pinos.

Aldea de Montaña, se localiza aguas debajo de Peñón del Águila-Aventura Alpina- ampliando el ejido urbano de La Cumbrecita y como tal funciona como Pueblo Peatonal de 10 a 19hs (ingresan con vehículo únicamente propietarios y sus invitados por un único acceso controlado). La construcción se rige según las normas de edificación de la Comuna de La Cumbrecita, que entre otras cosas prevé techo de tejas a 2 aguas y ciertos porcentajes de piedra y madera en las construcciones.

La manzana 5 está reservada para emprendimientos comerciales, la zona residencial es la ubicada hacia la derecha del arroyo.

Sus principales características son:

- Urbanización estilo aldea de montaña que se rigen según las normas de la Comuna de La Cumbrecita. Presenta la ventaja de no requerir el pago de expensas.
- Caminos de acceso a la Cumbrecita totalmente asfaltados.-
- Acceso único, que facilita el control y la seguridad.-
- Servicio de administración de propiedades, que brinda servicios varios (alquiler de propiedades, mantenimiento).-
- Cuenta con una zona exclusivamente Residencial y otra dedicada a proyectos Comerciales (complejos de cabañas, hosterías, gastronomía).-
- Opciones "llave en mano" para la edificación (diseño, proyecto, seguimiento).
- 134 lotes (primera etapa), de 2000 A 4800 metros cuadrados.
- Servicios completamente subterráneos (luz, agua potable y cloacas). Alumbrado público. Único emprendimiento de las sierras de Córdoba de estas características.
- Acceso al Parque temático del Peñón Del Águila.
- Valor de los lotes entre U\$S 21 y 40 el m2

ADMINISTRACION Y RENTA

Peñón del Águila ofrece el servicio de administración de las propiedades, que incluye su mantenimiento y el eventual alquiler de las mismas (incluyendo provisión de ropa blanca y elementos de hotelería). Por la alta demanda de alojamiento en el Valle de Calamuchita (en Cumbrecita el nivel de ocupación anual supera el 65%) los propietarios pueden obtener una importante renta mediante este sistema de alquiler en los períodos en que no disfrutan ellos mismos de su vivienda.

MEMBRESIA “CLUB DEL ÁGUILA”

Por la compra de un lote en Peñón del Águila, el propietario más todo su grupo familiar, comienzan pertenecer al Club del Águila y que le permitirá obtener importantes beneficios de descuentos en Aventura Alpina – Parque temático: Entrada General gratuita y 15% de descuento en actividades de aventura, gastronomía y merchandising.

- **Zona comercial:** la venta es en bloque y contiene 24 lotes que colindan con el parque temático. Esta zona es para aquellos inversionistas que desean poner negocios, ya sea hotel, cabañas, restaurantes. En su futuro, esta planeado que sea el eje central del Peñón del Águila con una plaza comercial.

- **Zona residencial:** para los que desean tener su casa de campo. Acá no esta permitida la explotación comercial.

Los lotes van de los 2.000 m² a los 4.000 m². El precio se fija en base a cinco elementos:

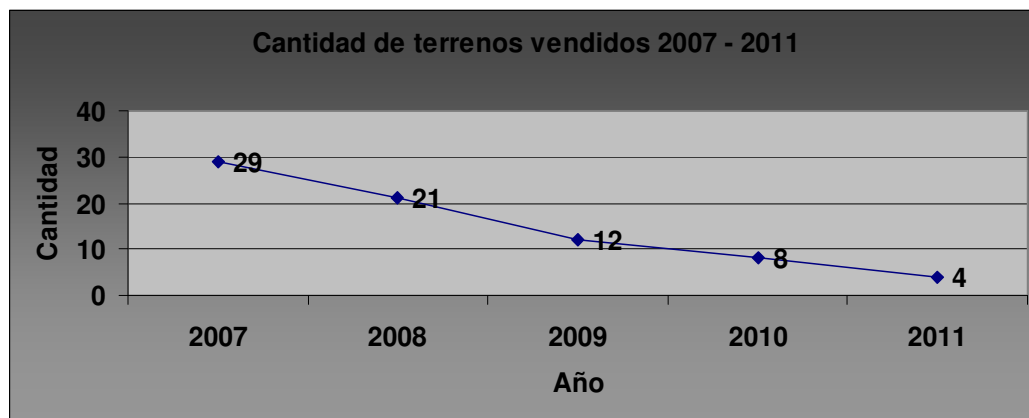
- Pendiente.
- Vista.
- Especies arbóreas.
- Vertiente.
- Dificultad para construir.

[Servicios]

- Red de agua potable.
- Red de energía eléctrica subterránea.

- Cloacas.
- Alumbrado público.
- Telefonía celular.
- Calles consolidadas.
- Accesos controlados.
- Gestión integral de servicios opcionales.
- Financiación propia.
- Más de 60 especies de árboles.
- Trekking.
- Cabalgatas.
- Pato de picadero.
- Fly-cast.
- Mountain bike.
- Excursiones 4x4.
- Rapel / tirolesa.
- Juego para niños.
- Restaurante gourmet.
- Cervecería.
- Cascadas, lagunas y remansos.

[Ventas actuales de los servicios]



En 2007 fue el año de mayor venta, cuando se realizó la pre-venta donde al estar lanzándose el proyecto al mercado y no tener los servicios se realizó una venta agresiva a un menor precio se produjo un éxito en ventas el invierno de 2007.

3.2 PRECIO

[M2]

Esta variable fue aumentando a medida que se fueron instalando los servicios dentro de Aldea de Montaña. El m2 en 2007, arranco en los \$15 USD. Hoy, en 2012 se encuentra en \$40 USD el M2. Estamos hablando que el lote más barato esta en \$50.000 USD, muy por arriba de los demás loteos de la zona, teniendo en cuenta que no se puede escriturar todavía.

[Formas de pago]

-FINANCIACION PROPIA- Hasta 84 cuotas sin entrega y en pesos.

Ejemplo: Lote 11

Tiene 3.299,18 m2, a 21 Usd el m2, que resulta en Usd 69.282,36, que con el plan de financiación en 84 cuotas en Pesos queda de la siguiente manera:

Usd 69.282,36 x 6,7 (cotización dólar intermedio) = \$ 464.191.81

En 84 cuotas de \$ 5.526 ha ser pagadas en 60 meses. Las cuotas son actualizables con el índice de la construcción de la Cámara Argentina, delegación Córdoba. (24% anual)

En caso de hacer una entrega, se realiza un 15% de descuento sobre el valor de la entrega:

Ejemplo de entrega del 25%: \$ 116.047 - \$17.407= \$ 98.640

Saldo \$ 348.143 en 84 cuotas de \$ 4.144

* No se firman pagarés. No hay exigencia en plazos de construcción.

- PAGO CONTADO-

22% descuento sobre el precio de lista. Aceptamos cheques como contado.

3.3 DISTRIBUCIÓN

Cuando el loteo se inauguró en el 2007, se realizo una estrategia comercial con la Inmobiliaria de Sergio Vilella, la cual estuvo dos años y medios, lograron vender 48 lotes. También en ese momento se contacto a inmobiliarias de la zona y se trabajo con Blasco y asociados que solo logro vender 4 lotes.

Hubo un mal manejo por parte de Peñón del Águila, ya que hubo muchas idas y vueltas, con las inmobiliarias. En 2009, Villella deja de comercializar Peñón del Águila. A partir de allí, la empresa decide incorporar alguien del staff del parque temático que comercialice, pero no se logran resultados. A partir de 2011 se decide tener dos vendedores y equipo propio, que luego queda disuelto a mitad de año.

Los canales de ventas son directos, ya no canales de ventas indirectos a través de inmobiliarias.

3.4 COMUNICACIÓN

Marca: En primer lugar, la publicidad es creadora del signo marca que identifica y diferencia. La marca "Peñón del Águila" está registrada y asociada al lugar en sí mismo, ya que es llamada así por los lugareños de La Cumbrecita. El logo tiene dos colores marcados el marrón que representa "Aventura Alpina" y el color verde que representa "Aldea de Montaña".



La comunicación de aldea de montaña, siempre se vio reflejada con la del parque temático. Se hace un mix entre ambas comunicaciones sobre parque / loteo y se da a confusión entorno al posicionamiento de Peñón del Águila.

3.5 OTRAS CONSIDERACIONES DE LA GESTIÓN DE MARKETING

No existe aún un plan de marketing por lo que algunos de sus aspectos, se elaboran a partir de las respuestas obtenidas en las entrevistas.

⇒ **Objetivos comerciales:**

Cuando se indagó acerca de los objetivos comerciales que tenía *Peñón del Águila*, las respuestas fueron las siguientes:

▪ **Presidente:**

- a. Vender los terrenos es clave para la subsistencia de este emprendimiento.
- b. Trabajar con los puntos de la Provincia que sean emisores de visitantes.

c. Trabajar con las agencias mayoristas y minoristas de turismo, con los colegios con planes educativos y de aventura, y con las empresas ofreciendo la posibilidad de un lugar para convenciones de coaching empresarial y capacitaciones.

▪ **Gerente General:**

Lograr la duplicación de visitantes individuales y empresas en un plazo de dos años como así también la venta de terrenos.

▪ **Jefe de Parque:**

Lograr que el visitante venga, se vaya más feliz y deje la mayor contribución de dinero en las tres unidades del negocio.

▪ **Jefa de RRHH:**

Destacarse por ser los líderes en el mercado del Turismo Alternativo.

Presupuesto destinado a Marketing

Cuando se entrevistó a los ejecutivos de *Peñón del Águila* sobre el presupuesto que se maneja en la comercialización, hubo tres respuestas distintas:

- “Es el 10 % de los ingresos anuales.” Presidente.
- “En este momento no lo sé. Pero creo que debería invertirse más de lo que se invierte hasta este momento.” Director General.
- “Es \$100.000”. Jefe de Parque.

Como se puede observar, ninguno de los mandos directos del proyecto coincide con una respuesta única sobre estas cuestiones claves. Esto ratifica que no hay un plan de marketing formalizado: no existen objetivos comerciales claros ni un presupuesto anual definido para el área de marketing. Esto lleva a que las decisiones que se toman y las acciones que se realizan, se hacen sobre la marcha y no están previamente establecidas. Esta situación improvisada trae como consecuencia que las acciones que se deciden, muchas veces, no se hacen en el momento adecuado: las comunicaciones, medios y acciones no se saben si va a dar resultado. No existe una orientación clara sobre el rumbo al que se apunta, la inversión se vuelve errática y conspira contra el monitoreo de resultados.

Análisis de Factibilidad.

Previo a la apertura del Peñón del Águila, se realizó un estudio de factibilidad en la consultora de turismo AMD (Argentina Market Development), en marzo de 2003. El estudio tuvo cuatro aspectos claves:

1. **Cuantificación de turistas:** Se estudió el flujo de personas que arriban anualmente a la provincia de Córdoba, discriminando los visitantes de los distintos

valles de las sierras. Se cuantificaron los turistas arribados a la provincia de Córdoba, luego discriminados por valles, se consideró particularmente la cifra de los que ingresan al Valle de Calamuchita, y finalmente se particularizó la cifra de los visitantes a la localidad de La Cumbrecita. Siendo esta la base cuantitativa de la demanda potencial del parque temático.

2. **Producto hotelero:** Se presentó un resumen y caracterización de la ofertas de establecimientos existentes en la provincia de Córdoba, en el Valle de Calamuchita y en La Cumbrecita. Luego se discriminó la tipología y categoría de los diferentes establecimientos en las distintas temporadas del año. Se analizaron las cifras de niveles de ocupación, tarifas y estacionalidad de la demanda.

3. **Inmobiliarias:** Se analizó como el flujo de turistas que regularmente visita el Valle de Calamuchita, han iniciado a partir del año 2000 un proceso de adquisición de propiedades en emprendimientos localizados en el Valle.

4. **Entretenimiento:** Se dimensionó el flujo de personas que podrían visitar un parque temático localizado en La Cumbrecita. Un dato llamativo del informe final de la consultora¹⁵ fue la cifra proyectada para el primer año de vida, muy optimista: 100.000 visitantes y el rango medio de visitantes que debería tener el proyecto, marcada en 150.000 turistas por año.

¹⁵ El autor de este trabajo tuvo acceso autorizado a este estudio.

Análisis de situación externa



2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

[Las 5 fuerzas de Porter]

1. La entrada de nuevos competidores.

Operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Por los siguientes aspectos:

- **Requerimientos de capital:** son altos, se necesita tener la tierra y además una alta inversión en montado de infraestructura y armado de la empresa.
- **Diferencias de producto:** se hace a través del lugar en la cual se encuentra localizado el loteo, su principal diferencia pasa por el desarrollo del lugar y el valor agregado que cada lugar tiene ya sea natural o inducido por el hombre. Por ejemplo en Peñón del Águila, aldea de montaña, no es solo el paisaje y la vista que posee, sino su gran valor inducido es que tiene un parque temático.
- **Valor de la marca:** tiene un alto valor, ya que la confianza por la marca de la desarrollista del lugar, juega un papel clave en el cliente final, porque da la seguridad que es un desarrollo inmobiliario que se va hacer realidad, al tener esa seguridad hace que los clientes confíen y compren. Por ejemplo, no es lo mismo el peso de la marca en “ribera de los Reartes” (loteo en los Reartes) que Roggio Resorts (loteo de Peñón del Águila) donde la marca Roggio tiene una confianza de más de 100 años en el mercado y miles de obras realizadas.
- **Demandas judiciales:** Los loteos ubicados en las sierras, la mayoría son por usucapión¹⁶, generalmente tienen problemas legales con la comuna legal que haces trabas para el desarrollo del mismo, o bien hay varias personas que demandan esos los terrenos. Cuando se genera un loteo residencial son factores claves los dueños de las tierras y las demandas que van ir apareciendo por pobladores locales, los mismos clientes que desean tener listo cuanto antes las obras y la comuna legal que demanda obras en la población y dinero.
- **Represalias esperadas:** se da con la población local que puede no aceptar el desarrollo inmobiliario en la zona. Este es un punto muy importante a trabajar, ya que lo social es la primera traba para el inicio del emprendimiento.

¹⁶ Adquirir una propiedad por el paso del tiempo.

2. La amenaza de sustitutos.

- **Propensión del comprador a sustituir:** es alta, existen diferentes loteos dentro del valle de Calamuchita y en Argentina hay zonas similares a La Cumbrecita para realizar este tipo de inversiones. Por ejemplo, San Martín de los Andes por su estilo europeo y montañoso.
- **Precios relativos de los productos sustitutos:** se encuentran más baratos, ya que el metro cuadrado es de menor coste, que los lotes de Peñón del Águila por lo tanto en precios ganan los sustitutos.
- **Facilidad de cambio del comprador:** es bajo.
- **Nivel percibido de diferenciación de producto:** percibe una diferencia baja, ya que la mayoría de los loteos ofrecen los mismos amenities, aunque si uno mira que tiene un parque temático y la posibilidad de desarrollo comercial la diferencia es alta.
- **Disponibilidad de sustitutos cercanos:** hay muy pocos lotes disponibles en La Cumbrecita.

3. El poder de negociación de los compradores.

- **Posibilidad de negociación:** los clientes negocian, tienen información y piden descuentos y mayor financiación en la forma de pago.
- **Volumen comprador:** bajo. Solo un cliente compra más de dos lotes.
- **Disponibilidad de información para el comprador:** hay mucha información a través de Internet, el comprador ya llega con información desde la Web y con propuestas concretas. Hoy es el comprador el que pone las condiciones.
- **Sensibilidad del comprador al precio:** no es muy sensible al precio, generalmente cuando es inversión, va decidido y sabe los precios a los cuales se va a encontrar. Si está interesado es porque sabe que son compras con un alto precio al tratarse de terrenos.
- **Ventajas diferenciales del producto:** buscan la exclusividad del producto como elemento diferencial.
- **Análisis del cliente:** La compra es única, muy rara vez vuelve a repetir la compra de un lote en una misma zona, salvo que vea más oportunidades, en este caso puntual solo se basa en una compra única y que no es frecuente.

4. El poder de negociación de los proveedores.

- **Comprador tendencia a sustituir:** es muy difícil, los proveedores que llegan hasta la Cumbrecita son pocos y con un poder alto.

- **Los costos de cambio de comprador:** son altos porque el sistema que se tiene que adaptar al nuevo proveedor conlleva a una curva de aprendizaje y además que ese proveedor no se encuentre cerca de la zona.

5. El grado de rivalidad existente entre los competidores.

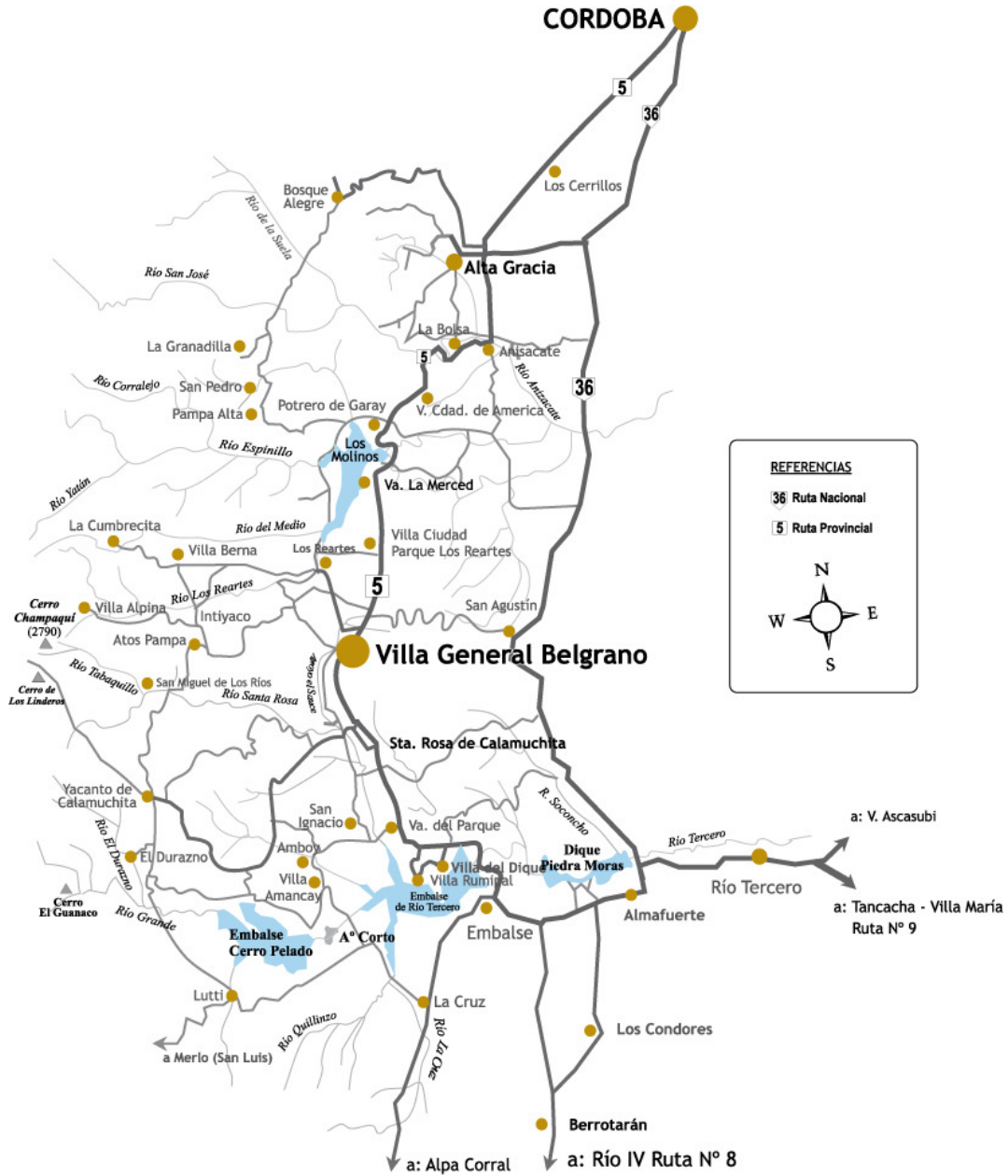
- **Poder de los competidores:** es bajo, ya que los competidores que hay en La Cumbrecita son muy pocos (tierras aisladas), no se encuentra otro desarrollo inmobiliario de semejante magnitud, con excepción en Las cañitas, Villa Berna, que se encuentra a 20 Km y en una zona donde muy pocos visitantes pueden ingresar por el camino.
- **Barreras de salida:** son bajas. Una vez que se entra en el juego y las primeras ventas, es muy difícil abandonar, la tendencia es a inaugurar nuevas etapas que permitan el crecimiento del loteo.

[Análisis Competencia]

Oferta de Productos Inmobiliarios.

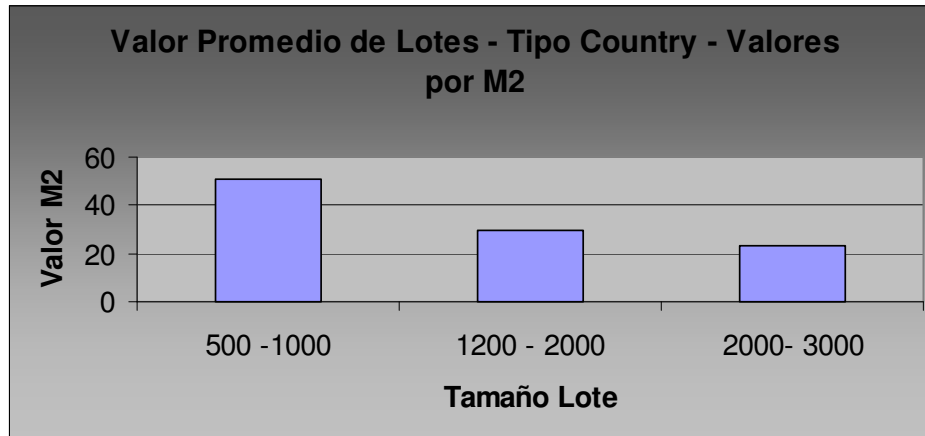
Si bien históricamente esta zona no ha sido destino de inversiones mas allá de la turística, se han verificado desde el año 2004 una serie de emprendimientos son resultados positivos que están induciendo a nuevos desarrollos por parte de propietarios de grandes fracciones o a la ampliación de emprendimientos pres existentes.

Con el fin de presentar una descripción del área bajo estudio se realizó un relevamiento de todos los emprendimientos, urbanizaciones y lotes ofertados que estuvieran ubicados en la ruta que une Villa General Belgrano con La Cumbrecita y la ruta que une Villa Ciudad América con Los Reartes, siendo estas las dos más dinámicas de la región.



Urbanizaciones cerradas, lotes o fracciones:

Los valores en dólares promedios en la zona bajo estudio presentan la siguiente estructura de precios en dólares por metro cuadrado en función al tamaño de los lotes:



Fuente: Relevamiento propio.

Como se observa existe una fuerte correlación entre el tamaño del lote con su precio en dólares con el metro cuadrado. Aunque también existen otros elementos que permiten explicar estos precios como por ejemplo la cercanía a una localidad como Villa General Belgrano, la forestación del lugar o los servicios del complejo.

Con el objetivo de describir mejor estas correlaciones, hemos agrupado a los diferentes emprendimientos en tres grupos:

- A- Urbanizaciones cerradas comercializadas con unidad habitacionales.
- B- Urbanizaciones cerradas se comercializan solamente lotes.
- C- Fracciones o lotes aislados.

A- Urbanizaciones cerradas con Unidad Habitacional.

En la región del Valle de Calamuchita bajo estudio existen actualmente los siguientes complejos con servicios e instalaciones de uso común:

- VALLE FANTÁSTICO – POTRERO DE GARAY

El mismo fue relanzado en el año 2007 bajo el formato de "Complejo Náutico". Cuenta con 4 hectáreas que pueden comercializarse como lotes, lotes con bungalows ya construidos, o lotes con 2 o 3 modelos de vivienda.

Por el momento existen 6 unidades vendidas, en su mayoría casas. Las personas que ya adquirieron propiedades en el complejo son en su mayoría de Córdoba Capital o interior de la provincia, en especial de Villa María y Río IV.

Los lotes del complejo son de 1000 – 1200 metros cuadrados aproximadamente, siendo la oferta del mismo la siguiente:

| | Vivienda | Bungalow | Lote |
|-------------------|---------------|---------------|--------|
| Precio en dólares | 100 – 120 mil | 100 – 120 mil | 50 Mil |

La primera etapa fue llevada adelante por los propios emprendedores, sin mayores éxitos comerciales. A partir de finales de 2002, se reestructura la definición del producto, intentando posicionarlo como "Country náutico", generando nuevas tipologías de viviendas (casas más amplias), folletería y presentación del producto, tras lo cual se logró comenzar a obtener mejores resultados. Es el único country que da escritura inmediata.

- POTRERILLO – CAMINO SAN CLEMENTE.

Cuenta con un total potencial de 200 lotes, de los cuales ya se han subdividido la mitad. El complejo ofrece 6 tipologías de cabañas, entre las que puede elegir el cliente, estando la construcción incluida en el precio y a cargo de Potrerillo. Posee agua potable, energía eléctrica y gas.

Del total de lotes subdivididos, se han podido comercializar un 63%, bajo el siguiente esquema temporal:

Noviembre – Diciembre 2000: se vendieron 3 cabañas.-

Año 2001: 22 cabañas vendidas.

Año 2002 - 2007: 29 cabañas vendidas.

Año 2012: 3 cabañas vendidas.

La estrategia de comercialización del emprendimiento se basó en comercializar inicialmente por medio de la inmobiliaria Blasco de Villa General Belgrano hasta el 2007 siendo ese el mejor período de desarrollo del producto. Posterior a esa fecha la comercialización la manejan los desarrolladores mismos.

Con el objetivo de dinamizar el desarrollo comercial detenido en el año pasado, se instaló una nueva oficina de ventas en el centro de la localidad de Villa General Belgrano, sin haber logrado hasta el momento igualar los resultados iniciales.

El perfil del cliente es mayoritariamente de capital federal y Gran Buenos Aires (54%), repartiéndose el resto en personas oriundas de la ciudad y provincia de Córdoba.

La oferta del complejo consiste en lotes de 5000 m², con la opción de las siguientes cabañas (valores expresados en dólares):

| | Precio Total U\$S | Precio Cabaña U\$S | Precio Lote U\$S |
|--------------------|-------------------|--------------------|------------------|
| 82 m ² | 58 mil | 28 mil | 60 mil |
| 102 m ² | 60 mil | 30 mil | 60 mil |
| 139 m ² | 65,8 mil | 35,8 mil | 60 mil |
| 180 m ² | 70 mil | 40 mil | 60 mil |
| 195 m ² | 72 mil | 42 mil | 70 mil |

Las expensas son de \$700 mensuales.

Urbanizaciones cerradas sin unidad habitacional.

ALTOS DE CORRAL - LOS REARTES.

Lotes de 2000 a 2500 M².

Lanzamiento en 2006 – 1º Etapa 126 lotes. Superficie total 164 hectáreas.

60 Hectáreas destinadas a espacios comunes.

520 lotes en 4 etapas.

1º Etapa 2006 – 126 lotes: 85% vendido.

2º Etapa 2011 – 124 lotes: 30% vendido.

Servicios:

Red de servicios subterráneos.

Agua potable y electricidad.

Recolección interna de residuos.

Vigilancia permanente.

Club house / Pileta / solarium.

Vestuario y quincho.

2 cancha de tenis.

Fútbol / sector hípico.

Gimnasio.

Bajas expensas. (\$440 mes incluye seguridad 24hs, mantenimiento y uso de espacios comunes).

Costos:

Contado: desde \$67 a \$122 M2.

Financiado: \$78 a \$160 M2.

Lote promedio de 2500 mts: Contado: \$257.657,4. Financiado: \$322.071,75.

El precio del M2 varia de acuerdo a la vista.

No posee alumbrado publico ni cloacas como servicios / No hay gas natural.

Servicio de Internet desde VGB.

Forma de pago:

Plan de 24 y 36 cuotas. El dólar lo toman a la cotización del Banco Nación.

Financiación en pesos, cuotas fijas.

Sin comisión de venta.

Contado descuento 20% para la 1º etapa y del 25% para la 2º etapa.

LOS MOLLES – VILLA GENERAL BELGRANO.

Servicios: Gas Natural – Cloacas – Agua corriente – Tendido subterráneo de electricidad – Teléfono y cable.

Ubicación: a solo dos minutos del centro de VGB.

Lotes desde 990 a 1300 mts².

Portal de ingreso con seguridad.

Alambre perimetral.

1º y 2º Etapa de 100% vendida – 60% construida.

Costos:

Contado: desde \$97 a \$182 M2.

Forma de pago:

Plan de 24 y 36 cuotas. El dólar lo toman a la cotización del Banco Nación.

Financiación en pesos, cuotas fijas.

LAS CAÑITAS – VILLA BERNA

Predios de 1/2 Ha. de superficie promedio.

-Servicios de agua corriente, energía eléctrica y gas.

-Financiación propia.

- Posee Cabañas y viñedos.

- 1300 hectareas.

- La Estancia cuenta con dos ríos, 5 arroyos y 15 vertientes.

Luego de su desarrollo inicial basado en el alquiler de cabañas como complejo turístico, comenzaron a mediados de 2001, con un emprendimiento inmobiliario denominado "Chacras de Montaña". El complejo cuenta con 30 unidades o lotes de 1 hectárea promedio de superficie. Cuenta con agua potable, energía eléctrica y gas.

Para aquellos adquirentes de lotes que construyan cabañas en su predio, los desarrollistas ofrecen la posibilidad de comercializar las cabañas en aquellos momentos que son sean utilizadas por ellos.

Los terrenos se comercializan en U\$s 80 – 100 Mil aproximadamente, habiéndose comercializado 37 lotes.

El desarrollo comercial fue encomendado inicialmente a una empresa de marketing de Buenos Aires, quienes realizaron su trabajo de marketing directo sobre una base depurada de clientes previos del establecimiento. Las acciones incluían el filtrado de la base de datos, telemarketing, envío de material correspondiente y el armado de grupos de visita de potenciales clientes al lugar.

CHAMPAQUI – VILLA GENERAL BELGRANO.

El complejo cuenta con un total de 89 lotes de dimensiones que varían entre los 1000 y los 5000 metros cuadrados, estando disponibles para la comercialización en una primera etapa un total de 42 lotes, con una superficie promedio de 1500 metros cuadrados.

Hasta la fecha, de los 42 lotes disponibles, ya se comercializaron 36. Asimismo, se encuentran al momento 23 familias viviendo en la zona, 3 viviendas a punto de ser terminadas, y otras 3 por iniciarse su construcción.

En su mayoría, los propietarios de los lotes actualmente viven o están por instalarse en Villa General Belgrano.

El precio promedio de los terrenos es de U\$S 40,5 por metro cuadrado. Las expensas rondan los \$630 mensuales.

El predio cuenta con servicios de agua corriente, red eléctrica y calles enripiadas. La urbanización contempla la construcción de un campo de golf de 18 hoyos en dos etapas y un club hípico.

Fracciones de Tierra

En el tramo Los Reartes – La Cumbrecita, las fracciones comercializadas son en general desprendimientos de campos de mayor tamaño cuyos propietarios esta comercializando una pequeña porción, normalmente ubicada sobre la ruta hacia La Cumbrecita, aprovechando el incremento o recupero en dólares en el valor de estos predios. No se registraron desarrollos comerciales ni urbanísticos de importancia.

En esta categoría se encuentran los siguientes emprendimientos:

- **Loma del Tigre:** 7 lotes de 1 hectarea. Se vendieron 4 unidades a U\$S 25 mil cada una. Se prevé la instalación de luz.
- Sin nombre: 18 hectareas parquizadas, con electricidad y agua de vertiente. El valor promedio ronda los U\$s 20 mil. Cuenta con 3 lotes, 1 de 11 y 2 de 3,5 hectareas (estos últimos en Villa Berna).

OFERTA FUTURA BAJO LA MODALIDAD FRACCIONES DE TIERRA:

- **Inti Yaco:** 146 hectárea totales. Lotes de 6 y 7 hectáreas.
- **Atos Pampa:** 17 lotes, previéndose la construcción de 1 posada y cabaña.

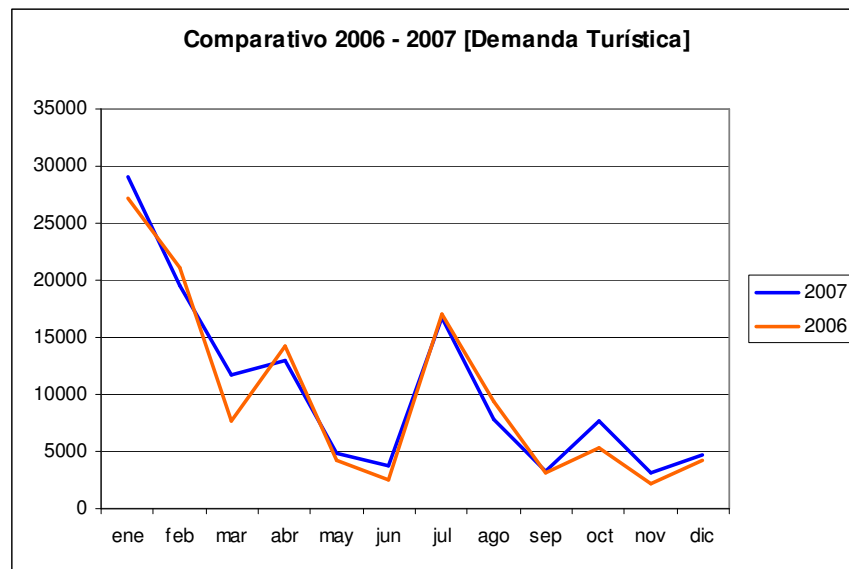
[Análisis demanda La Cumbrecita]

Demanda histórica de La Cumbrecita.

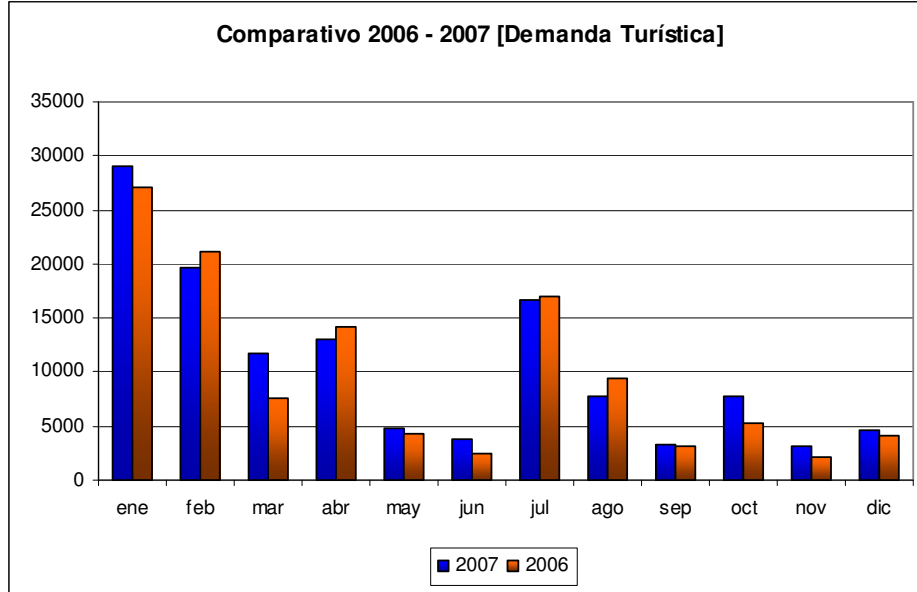
En esta etapa del análisis, se trabajó de manera conjunta con la Secretaría de Turismo de La Cumbrecita. Se realizó un convenio con el fin de ordenar y sistematizar datos para crear información fidedigna sobre la demanda en destino. Se tabularon 7 biblioratos, con datos de los años 2006, 2007 y parte del 2008 que acumulaba la oficina de información turística sobre la evolución de la demanda histórica.

2006: 118.084 Turistas

2007: 125.051 Turistas



Elaboración propia. Fuente: Secretaría de Turismo de La Cumbrecita.



Elaboración propia. Fuente: Secretaría de Turismo de La Cumbrecita.

Se observan similitud en las curvas de demanda y en las magnitudes.

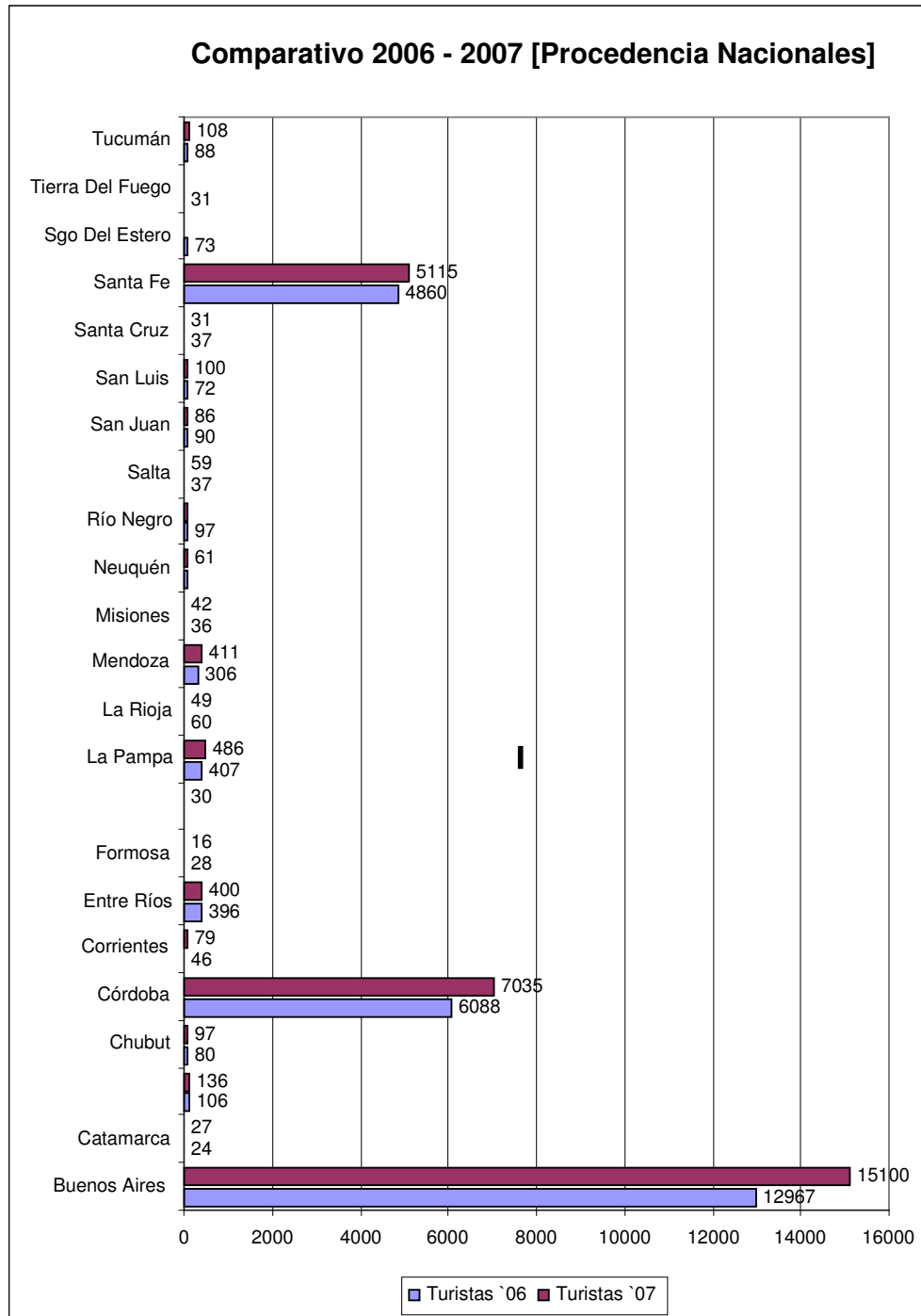
Desempeño de la demanda turística en 2007 comparado con 2006:

| | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
|-------------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|
| 2007 | 29.019 | 19.586 | 11.688 | 12.986 | 4.807 | 3.758 | 16.719 | 7.737 | 3.284 | 7.692 | 3.077 | 4.698 |
| 2006 | 27.113 | 21.127 | 7.613 | 14.198 | 4.272 | 2.548 | 17.064 | 9.439 | 3.084 | 5.236 | 2.200 | 4.190 |
| DIF. | 1.906 | -1.541 | 4.075 | -1.212 | 535 | 1.210 | -345 | -1.702 | 200 | 2.456 | 877 | 508 |

Elaboración propia. Fuente: Secretaría de Turismo de La Cumbrecita.

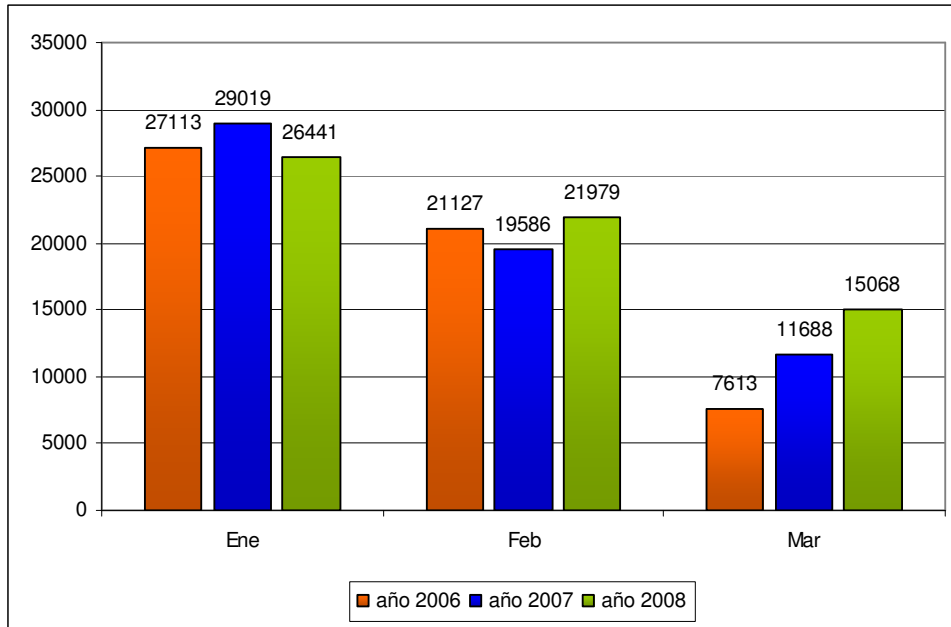
En los meses de alta de febrero y julio y en los meses de baja de abril y agosto la demanda de 2006 fue superior a la demanda de 2007. En los restantes meses, hubo crecimiento en 2007.

A continuación, la procedencia del turismo nacional por provincias:



Los tres destinos principales de procedencia de turistas que visitan La Cumbrecita son: Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe. Le siguen Entre Ríos, Mendoza, La Pampa y Tucumán pero con cifras menos significativas.

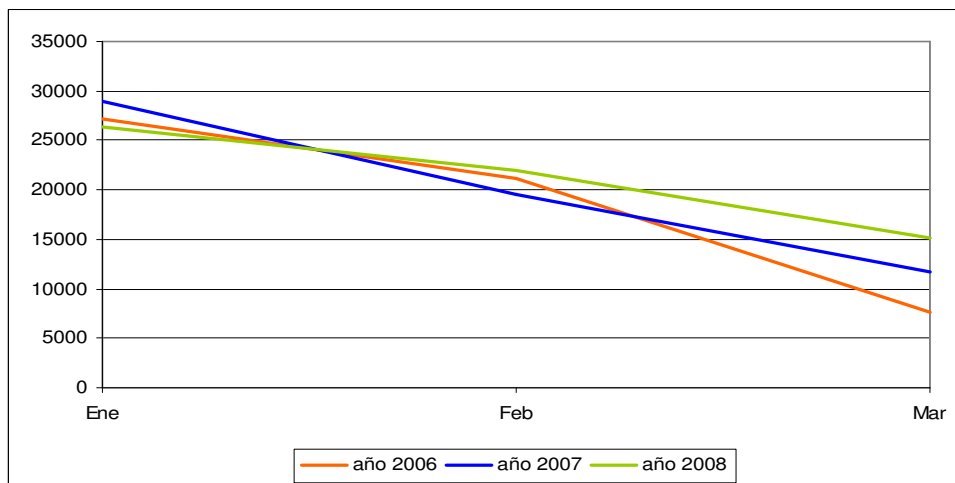
Comparación visitantes en los meses de enero, febrero y marzo de 2006, 2007 y 2008



Elaboración propia. Fuente: Secretaría de Turismo de La Cumbrecita.

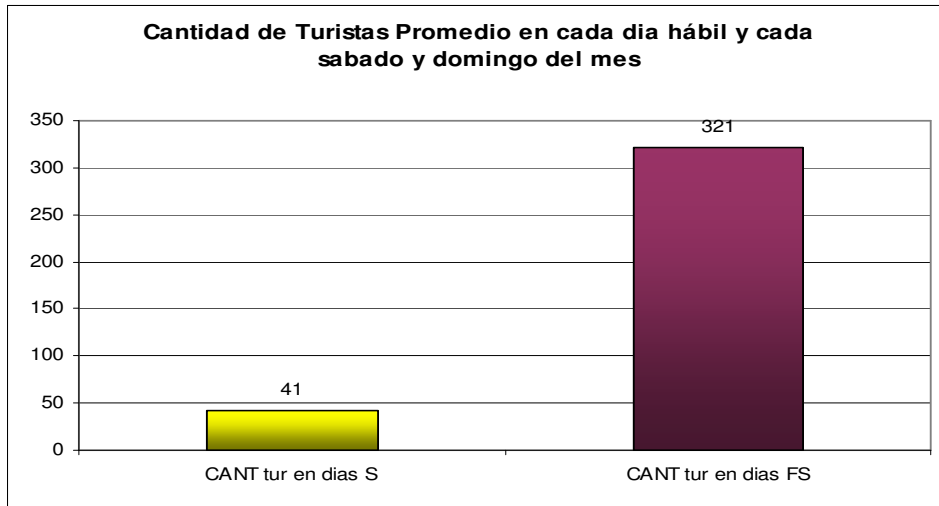
| AÑO | Enero | Febrero | Marzo |
|------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 2006 | 27.113 Turistas | 21.127 Turistas | 7.613 Turistas |
| 2007 | 29.019 Turistas | 19.586 Turistas | 11.688 Turistas |
| 2008 | 26.441 Turistas | 21.979 Turistas | 15.068 Turistas |

COMPARATIVO CANTIDAD DE TURISTAS TRIMESTRES DE 2006, 2007 Y 2008 - TEMPORADA ESTIVAL



Elaboración propia. Fuente: Secretaría de Turismo de La Cumbrecita.

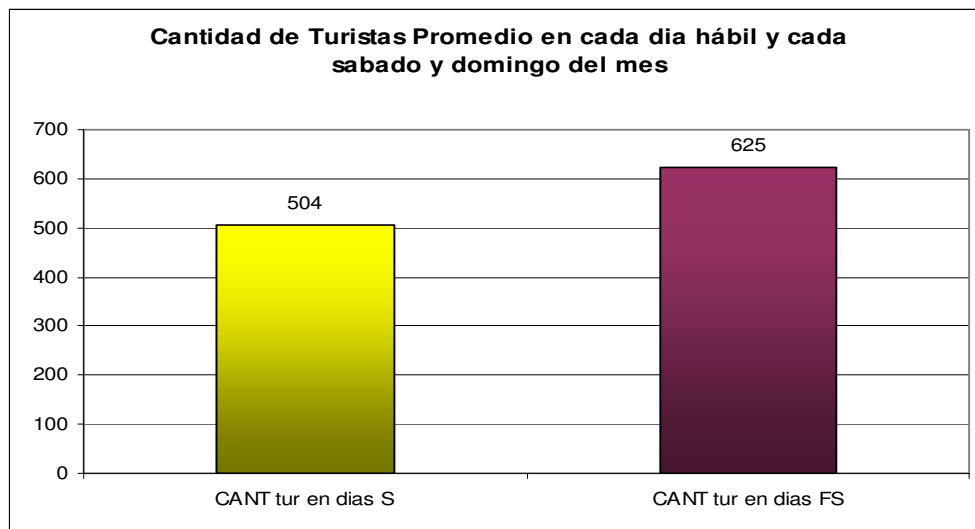
La mayor afluencia de visitantes en enero registró en 2007; en cambio, en los meses de febrero y marzo, la mayor afluencia se dio en 2008. En marzo de 2008, potenció esta cifra el feriado de Semana Santa que fue de cinco días, al unir el feriado del 24 de marzo a continuación. Las curvas muestran una similitud en la afluencia turística en los tres años comparados. Demanda en la baja temporada:



Fuente: Elaboración propia. Estadísticas Secretaría de Turismo La Cumbrecita. FS: sáb. y dom. S: lun, mar, mié, jue y vie.

En el mes de junio de 2007, la demanda durante los días de semana, es de 41 personas por día. Mientras los fines de semana por día ascendían a 321 personas.

Demanda en alta temporada:



Fuente: Elaboración propia. Estadísticas Secretaría de Turismo La Cumbrecita.

FS: sábados y domingos. S: lunes, martes, miércoles, jueves y viernes.

En julio de 2007, vacaciones de invierno, la afluencia turística durante los días de semana, es de 504 personas por día. Mientras los fines de semana por día aumentan a 625 personas.

2.1.11 ESTUDIO DEL PERFIL Y GASTO TURÍSTICO DE LA CUMBRECITA.

Para la aplicación de instrumento y recolección de datos se trabajó en conjunto con la Secretaría de Turismo de La Cumbrecita. Se analizaron encuestas de 2004, que nunca se habían procesado¹⁷.

En el año 2008 se tomaron nuevas encuestas, diferenciando tres momentos:

- Temporada baja: mayo y junio.
- Temporada alta: vacaciones de invierno: julio y la primera semana de agosto.
- Temporada intermedia: fin de semana largo de agosto: 16,17 y 18.

La Secretaría de Turismo y el sector privado fueron los responsables de aplicar el instrumento. En los tres periodos, se realizaron un total de 514 encuestas, cuyos resultados eran bastante parecidos. Por lo tanto, al tabular las respuestas y constatar las coincidencias, se las expresó en un solo informe, ya que las diferencias no eran significativas. Luego, se procedió a hacer una comparación entre las encuestas de 2004 y 2008, con sus respectivas conclusiones.

ANÁLISIS TEMPORADA ALTA – INTERMEDIA – BAJA: LA CUMBRECITA 2008

Se realizaron 514 encuestas en total para analizar los siguientes aspectos de la demanda turística de La Cumbrecita en los tres perfiles de períodos:

1- Caracterización de la demanda turística

- Conformación del grupo o unidad turística
- Transporte
- Motivo del viaje
- Alojamiento
- Estadía promedio
- Nivel socioeconómico (Nivel de estudios y profesión)
- Procedencia
- Gasto turístico

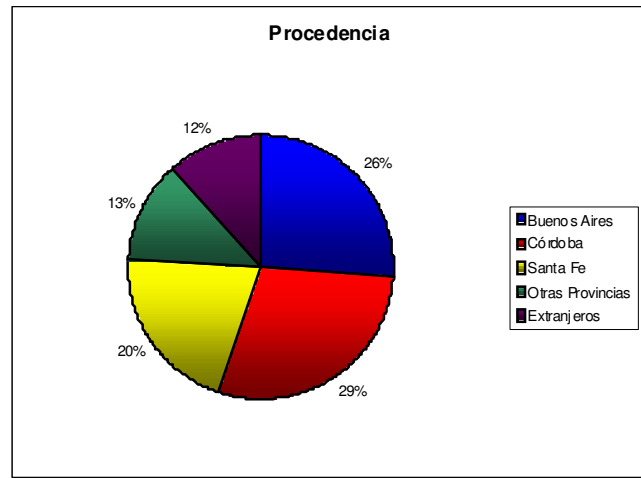
2- Análisis del grado de conformidad o disconformidad de los turistas a través de la evaluación de la calidad de los siguientes aspectos:

- Servicios
- Actitud de la gente
- Seguridad
- Conservación
- Limpieza

CARACTERIZACIÓN DE LA DEMANDA TURÍSTICA

PROCEDENCIA

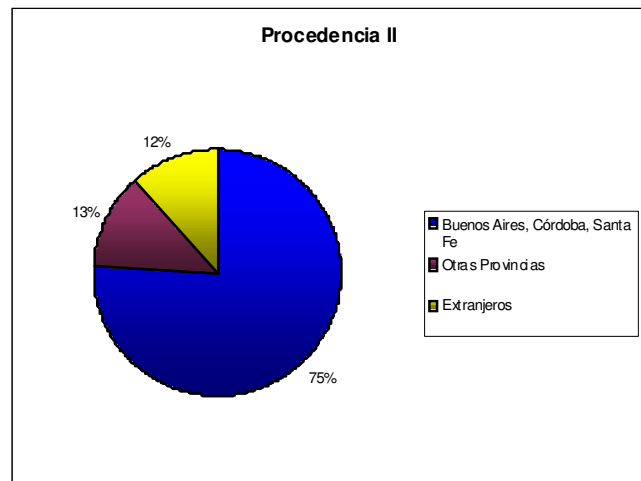
El 88% de los turistas eran de La Argentina y un 12%, extranjero. En relación a los flujos turísticos que visitaron el destino, los principales mercados emisores fueron la Provincia de Córdoba (29%), la Provincia de Buenos Aires (26%) y la Provincia de Santa Fe (20%). Los turistas procedentes de otras regiones de La Argentina representaron el 13% y los turistas extranjeros el 12%.



Si consideramos los aportes de los tres principales mercados (Córdoba, Buenos Aires y Santa Fe) en conjunto representan el 85% de la demanda total y el 75% de la demanda total de turistas nacionales.

TRANSPORTE

El transporte utilizado para arribar a la comuna de La Cumbrecita fue principalmente el automóvil particular (75%), y el ómnibus regular (23%), y en menor grado el ómnibus charter.



MOTIVO

El motivo principal de la visita fueron las vacaciones.

ESTADIA Y GRUPO

La estadía promedio de cada grupo fue de un día y medio aproximadamente. Los grupos eran de dos a tres personas en promedio, principalmente familias con hijos y también parejas.

El detalle de la conformación de los grupos es el siguiente:

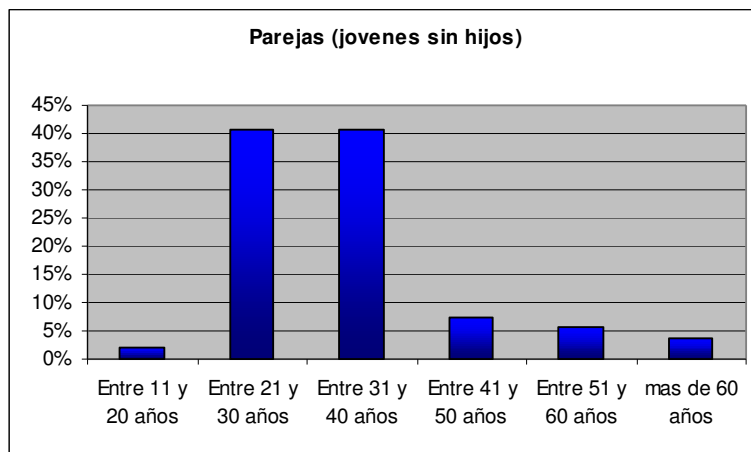


Ciclo de vida Familiar

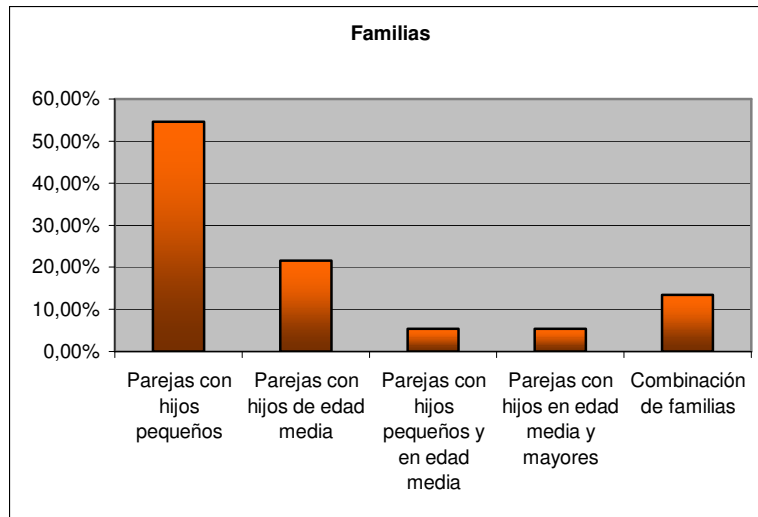
Se identificaron estas categorías:

Parejas jóvenes sin hijos: Corresponde a la categoría "Pareja" del gráfico anterior (color azul). Son jóvenes casados sin hijos o solteros. Representan más de la mitad de los turistas que visitaron La Cumbrecita. Sus rangos de edad son: 41%, parejas entre 21 a 30 años de edad y otro tanto, 41% entre 31 a 40 años. Las parejas de 41 a 60 años fueron el 14%. Las parejas mayores de 60 años, un 4%.

Predominaron los grupos de 4 personas, que corresponden a la categoría "familia" del gráfico anterior (color naranja).



Parejas con hijos pequeños: Familias que visitaron el destino con hijos entre 0 a 10 años. Representan casi el 55% de las familias que visitaron el destino. Son personas entre 30 y 40 años, con hijos pequeños.



Parejas con hijos de edad media: Parejas que visitaron el destino con hijos entre 11 a 20 años. Representan aproximadamente el 22% de las familias que visitaron La Cumbrecita. Son personas entre 41 a 50 años de edad, con hijos entre 11 a 20 años.

Parejas con hijos pequeños y en edad media: parejas que visitaron el destino con hijos entre 0 a 10 años y entre 11 a 20 años. El 5,4% de las familias eran de esta categoría.

Parejas con hijos en edad media y mayores: parejas que visitaron el destino con hijos entre 11 a 20 años e hijos adultos, mayores de 21 años. También son el 5,4%. Son personas entre 50 a 60 años edad.

Combinación de familias: Grupo de matrimonios o parejas con o sin hijos, que viajaron con matrimonios amigos o familiares (cuñados, primos, amigos) y que visitaron el destino sin sus hijos. Parejas entre 30 y 40 años y de más de 40 años de edad. Casi el 14% de todas las familias que visitaron el destino eran de esta categoría.

ALOJAMIENTO

Más del 50% de los turistas se alojaron en cabañas. En segundo lugar, el hotel (20%). En menor medida, en hospedajes (12%) y el resto, en camping, casi el 7%.

NIVEL DE ESTUDIOS Y OCUPACIÓN

El 43% de los visitantes tenían título de grado, el 32% habían realizado una tecnicatura y el 25% restante eran personas que habían completado solamente el secundario.

De los visitantes con título de grado, el 64% eran profesionales en relación de dependencia, el 22% profesionales independientes y el 11% estudiantes de alguna carrera de grado. El 2% restante lo constituyeron profesionales jubilados.

De los que realizaron tecnicaturas, sólo el 9% eran profesionales independientes y en su gran mayoría eran profesionales en relación de dependencia. (65%).

De los que tenían terminado el secundario, casi el 80% eran empleados de empresas y el resto jubilados y estudiantes.

FRECUENCIA DE VISITA AL DESTINO

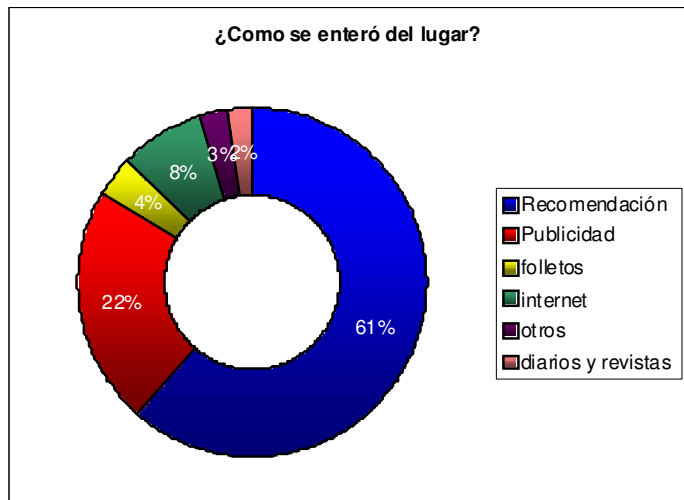
Casi el 60% ya había visitado el destino con anterioridad. Lo que indica una alta tasa de recurrencia.

MEDIOS POR LOS QUE SE ENTERARON DEL DESTINO LOS TURISTAS

La mayoría de los turistas visitaron el destino por recomendación, ratificando de alguna manera la buena imagen que tienen los turistas que visitan La Cumbrecita todos los años.

Un 22% se enteró del destino por publicidad, y un 8% se informó por Internet, porcentaje que parece aún bajo; pero tiene que ver con la edad de los visitantes.

El resto, 4% aproximadamente se enteró del destino por diarios y revistas y otras fuentes.

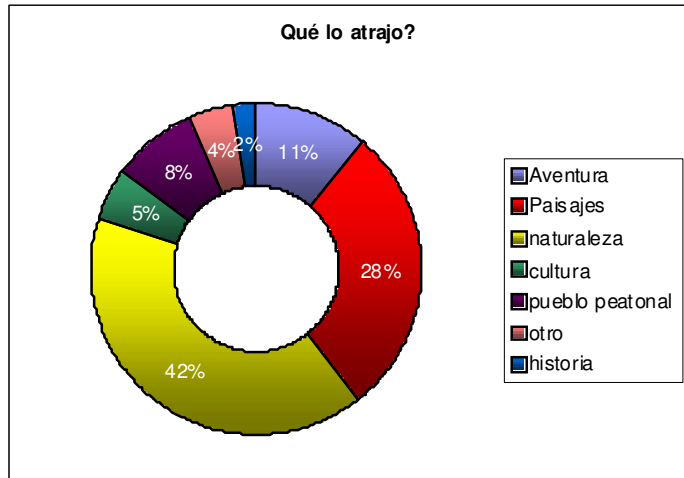


ASPECTOS QUE ATRAJERON A LOS TURISTAS

La naturaleza del lugar y sus encantos fue el aspecto más destacado por los encuestados como el motivo principal de la visita a La Cumbrecita (70%).

11% vino atraído por la posibilidad que brinda el destino de realizar deportes y actividades de aventura en la naturaleza.

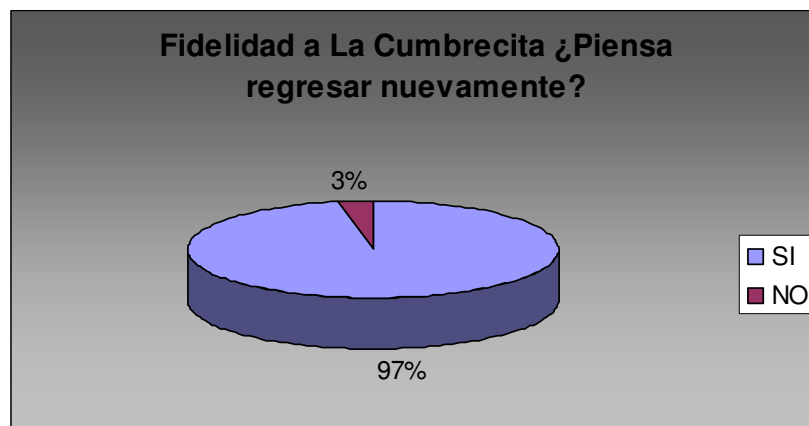
Un 8% fue atraído por la condición de ser un pueblo peatonal. Solamente un 7% rescató aspectos culturales e históricos que tiene el destino.



Por ultimo, un 4% fue atraído por otros aspectos muy particulares, tales como la posibilidad de descanso y tranquilidad que brinda el destino, poder disfrutar de un entorno con nieve, y en menor grado, conocer el lugar y particularmente su mística.

FIDELIDAD A LOCALIDAD: ¿PIENSA VOLVER?

Debido al alto porcentaje de satisfacción que presenta la localidad para las personas alojadas en ella, existe una alta tasa de repetición. En este sentido casi la totalidad, 97%, de las personas hospedadas en las mismas tienen intenciones de volver en otra oportunidad.



LA PRÓXIMA VEZ QUE VUELVA A LA LOCALIDAD... ¿DE QUE FORMA DESEARÍA PODER HACERLO?

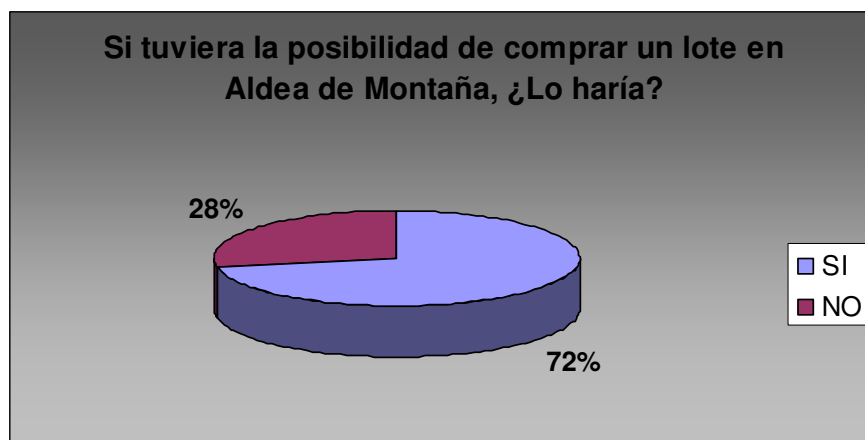
Es interesante observar que el 78% de las personas estiman volver a La Cumbrecita, desearían adquirir un inmueble. En este sentido, más de la mitad de las personas volverían a la localidad desearía poseer un lote, un 23% demanda casas/cabañas y un 3% estaría interesado en tener acceso a cabañas de uso compartido durante el año.

| | Lote | Casa/cabaña | Tiempo compartido | Hotel/ Cabaña |
|--------------|-------------|--------------------|--------------------------|----------------------|
| Hotel | 55% | 10% | 5% | 30% |
| Cabaña | 45% | 45% | 0% | 9% |
| TOTAL | 52% | 23% | 3% | 22% |

Fuente: En base relevamiento propio.

POSIBILIDAD DE COMPRA EN ALDEA DE MONTAÑA

En Peñón del Águila se realizó una encuesta a los turistas que se encontraban dentro del complejo, se le preguntó sobre la posibilidad de comprar un terreno si tuviera la posibilidad económica el 72% asevero que lo haría.



Fuente: Encuestas Verano 2013 en Peñón del Águila.

ANÁLISIS MACROENTORNO

[Factores políticos]

[Factores económicos]

[Factores tecnológicos]

[Factores demográficos]

[Factores socio-culturales]

⇒ **ACTIVIDAD ECONÓMICA INMOBILIARIA y PRODUCTO INTERNO BRUTO (PBI).**

El sector inmobiliario se encuentra dentro del sector terciario, conformado por el conjunto de actividades económicas relacionadas con la prestación de servicios.

La inversión en ladrillos es históricamente el refugio preferido para los ahorros de los argentinos. Ha sabido captar buena parte de la generación de riquezas de los últimos años. De esta manera, se puede explicar la tendencia alcista en precios del metro cuadrado.

En la actualidad, el 47% de la inversión total de la economía Argentina se realiza en la actividad de la construcción.

El Producto Bruto Interno (PBI) es el valor de la producción de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en un país durante un determinado período de tiempo.¹⁸ Además, el PBI per cápita (que debe siempre ser considerado en relación a la cantidad de personas que componen la población de un país) indica la renta y el gasto de la persona media de la economía de un país. Por esta razón, esta medida es un indicador lógico de la actividad económica y de la calidad de vida del individuo medio.

La actividad de la construcción suele sobre reaccionar a los ciclos económicos. Subas o bajas de 10% del PBI se traducen en avances o retrocesos hasta 30% en la construcción.

La actividad de la construcción, a menudo anticipa y exagera el ciclo económico. Esta sobrereacción llega a cuadruplicar los movimientos de la economía. A modo de ejemplo, cuando la economía se contrajo 10% en 2002, la construcción lo hizo al 40%. Mientras que cuando suba fue de 10% del PBI, como en 2004 y 2005, la construcción trepo más del 30%.

Se necesitan 92 salarios promedios para pagarle el precio promedio de un inmueble. Sólo el 6% de las operaciones de compra-venta inmobiliarias se hace mediante crédito hipotecario.

El furor en la inversión en inmuebles se explica por:

- a) La falta de un mercado de capitales local atractivo donde canalizar los ahorros.
- b) La fuerte inestabilidad de los mercados financieros globales generaron incertidumbre sobre el valor de los activos financieros.

¹⁸ Mankiw, G. (1998). *Principios de economía*. Editorial Mc Graw Hill.

- c) El círculo virtuoso en precios creado por un flujo semi permanente de riqueza hacia activos que la mayoría de los inversores encuentra tangible.

En la década de los '90 – época de la convertibilidad – un 25% de las escrituras se realizaban con crédito hipotecario. En la Argentina, de los 2000, la gran mayoría de las operaciones se realiza con fondos propios y ahorros.

Los inversores no compran renta, sino seguridad y mantenimiento de su patrimonio en el tiempo. Hubo cambios de modalidad en la compra / venta: las restricciones impuestas por el gobierno tras las elecciones para la compra de divisas generaron malestar entre desarrollistas de proyectos que suelen financiarse con un anticipo y luego cuotas. Muchas ventas se realizaron en pesos, al tipo de cambio oficial al vencimiento de la cuota, para evitar problemas a la hora de conseguir dólares. Los precios pueden amesetarse durante el 2012.

[Producto Geográfico Bruto – Córdoba]

Pese a la frecuente asociación que se realiza entre Córdoba y la producción agropecuaria, los datos macro de la provincia demuestran que el sector rural está lejos de ser el de mayor importancia relativa en la economía provincial. De hecho, según los datos difundidos por el Ejecutivo provincial, en los últimos 18 años -período sobre el cual se han elaborado estadísticas oficiales- los sectores de mayor peso en Córdoba fueron el sector manufacturero y el inmobiliario.

Tras el piso alcanzado en 2002 -cuando se ubicó por debajo de 20 mil millones de pesos, considerado a valores constantes de 1993-, la información oficial revela un importante crecimiento del PBG de Córdoba entre 2003 y 2009, cuando ascendió a 27.974 millones, un aumento de 40% en siete años. A valores corrientes, esto representó un PBG en 2009 de 84.147 millones.

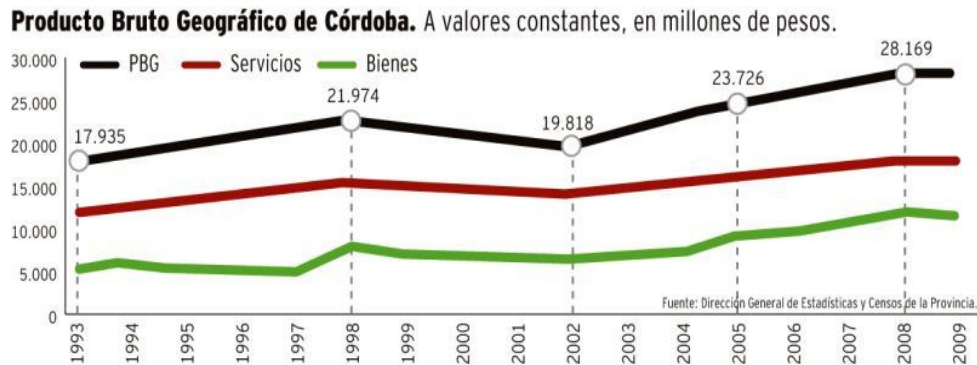
La tasa de crecimiento anual promedio del PBG de Córdoba entre 1993 y 2009 fue de 2,8% a valores constantes y de 10,1% a valores corrientes. Durante todo ese período, los sectores productores de bienes -como el campo, la construcción y la industria, entre otros- crecieron a tasas mayores que los productores de servicios -como el comercio, el transporte, el sector inmobiliario y el financiero, entre otros-.

Los datos oficiales relativizan el peso del sector agropecuario dentro de la economía provincial. De hecho, entre los sectores productores de bienes, el de mayor peso relativo dentro del PBG cordobés en los últimos años es la industria, cuyo peso relativo osciló entre 12,1% en 2002 y 18,7% en 1997. La agricultura y ganadería en cambio tuvo una participación de entre 7,2% en 1997 y 14,8% en 2002.

Por su parte, dentro de la producción de servicios, el de mayor peso relativo dentro del PBG cordobés es el sector inmobiliario, con una participación de entre 20,5% en 2008 y 25,8% en 2002. Por detrás se ubica el comercio.

La información oficial revela además que, a diferencia de lo ocurrido durante la década del noventa, a partir de 2002 incrementaron fuertemente su participación en el PBG provincial los sectores productores de bienes; éstos pasaron de representar en torno a 32% del Producto en la década de noventa a 43% en la década siguiente.

Por último, en 2009 los cordobeses lograron el mayor PBG per cápita de los últimos 18 años, al alcanzar 24.980 pesos -considerado a valores corrientes-, por debajo del PBI per cápita registrado a nivel nacional, que se ubicó en 25.524 pesos.



En una Argentina con expectativas de inflación real entre el 25 y el 30%, el dólar planchado y las tasas de los plazos fijos reales negativas, las perspectivas para desarrollistas y agentes inmobiliarios se mantienen positivas: los argentinos siguen volcándose al ladrillo como opción de inversión, lo que les permite no sólo hacer alguna diferencia sino también mantener a resguardo sus ahorros. De hecho, los datos en lo que va del año demuestran que hay un alza entre el 5 y el 10% en las operaciones de compraventa respecto al mismo período del 2010.

Los números de los últimos cuatro años le dan la razón a quienes optan por un inmueble como inversión. En ese lapso el precio del metro cuadrado de una vivienda aumentó 20.3% en pesos y 12.4% en dólares. En cambio, el rendimiento anual de un plazo fijo fue del 10.3% y la devaluación del tipo de cambio por año rozó el 7%. Es decir, sólo quienes invirtieron en ladrillos le ganaron a la inflación. Incluso, si la unidad se alquiló también hubo ganancias, unos 4 puntos más sobre el 20% en revalorización¹⁹.

¹⁹ Camara de corredores inmobiliarios de Córdoba. – CACIC – www.cacic.com.ar

⇒ **INFLACIÓN.**

Desde la devaluación hasta 2010, la inflación sectorial acumula 147%, muy por encima del índice general (81% de IPC).

Si bien el aumento global del rubro fue 147% desde la devaluación hasta el año pasado, hay diferencias dentro de los tres grandes capítulos que lo integran. Así, "excursiones y paquetes turísticos", aumentó 223%; "transporte", 150% y alojamiento para sectores medios trepó el 91%.

Con datos del INDEC²⁰, se realizó un "ejercicio de estática comparada" que exhibe los beneficios de la industria turística. Así, en el informe se asegura que los argentinos perdieron un 23,5% de su poder adquisitivo.

La relación entre el salario y el precio de las viviendas se mantuvo estable en los últimos años, entre 90 y 110 para alcanzar la vivienda tipo. Sin embargo, la disparidad de los aumentos salariales según si el empleado trabaja en un sector que lleva a cabo negociaciones colectivas o no, ocasionó que para una gran porción de la población la suba del precio de los inmuebles haya vuelto inaccesible el sueño de la vivienda propia.

Algo que estar por venir y es para destacar, es la opinión en su blog del ex ministro de economía Domingo Felipe Cavallo²¹, cuando habla de la economía argentina actual y pronostica que sufrirá estancamiento con inflación. Una enfermedad que los economistas denominan "estancflación". Si el gobierno aplicara las mejores políticas económicas imaginables, lo mismo habría un período de estancamiento con inflación ya que es inevitable.

Pero, si se continuaran aplicando las políticas del llamado "Modelo Productivo", es decir si se perseverara en tratar de mantener el peso permanentemente devaluado, en lugar de estancamiento con inflación, como ocurrió varias veces entre 1975 y 1987, tendríamos algo peor: una fuerte recesión con hiperinflación, como en el período 1988-1990.

El riesgo de caer en hiperinflación aumentaría si la actual situación política llevara a un cambio de gobierno en medio de un desorden como el de diciembre de 2001 y volvieran a tomar el poder, directa o indirectamente, los que creen que los problemas se resuelven con la emisión monetaria y la devaluación permanente de la moneda. Esto es así, porque la combinación de una política monetaria laxa, comprometida en el objetivo de no dejar apreciar el peso, con políticas represivas de la inflación, aplicadas sistemáticamente y de manera cada

²⁰ www.indec.mecon.ar

²¹ www.cavallo.com.ar

vez más autoritaria, crearía una inflación reprimida de entre el 56 y el 125 %. Al ritmo de la inflación actual, suponiendo que el gobierno aplicará una política monetaria auténticamente anti-inflacionaria y el precio del dólar se mantuviera alrededor de 4 pesos, se necesitarían entre dos y cuatro años para eliminar la inflación reprimida.

En un sitio muy interesante, denominado www.inflacionverdadera.com²², las mediciones serias de la inflación sostienen que en 2011 el costo de la vida aumentó alrededor del 20 % y en lo que va de 2008, la inflación se ubica entre el 25 y el 38%.

⇒ **EMPLEO.**

La mayor parte corresponde a obra pública, según la Unión Obrera de la Construcción (UOCRA). En los últimos 18 meses se crearon 12 mil empleos en el área.

El empleo en la construcción continuó en ascenso en Córdoba hasta alcanzar unos 25 mil trabajadores registrados.

La cifra es el doble de la verificada en 2010, cuando -por impacto de la crisis del campo primero y luego de la debacle de la economía global y sus consecuencias en el país- el sector llegó a contabilizar sólo 12.500 trabajadores.

Los trabajadores registrados se suman los que se desempeñan en la informalidad, principalmente en obras en viviendas particulares o de pequeño rango, el empleo del sector hoy en Córdoba beneficiaría a unas 34 mil personas.

⇒ **COMERCIO ELECTRÓNICO Y SECTOR INMOBILIARIO.**

Internet ya es una realidad para el sector inmobiliario de nuestra región: el comercio electrónico o e-commerce lleva al intercambio de servicios entre las empresas y los individuos/empresas que los demandan, a través de la red.

Hoy, más del 80% del contacto con los clientes se realiza a través del correo electrónico. Los inversores buscan información en Internet sobre los productos inmobiliarios, las zonas, valores y comparación con servicios. El proceso de compra ya no empieza cuando el inversionista va al lugar a visitarlo, sino que lo realiza a través de la Web.

Los productos inmobiliarios dejaron de ser inciertos y la ventana hacia ellos no se limita más a un folleto conseguido en el lugar. Se acabaron los lugares inimaginables, llenos de enigmas y misterios. Ahora, con un click, cualquiera se saca de encima las dudas y la ansiedad pre compra.

²² www.inflacionverdadera.com

Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico²³, CACE, los usuarios activos de Internet vienen creciendo, en 2005 la cifra era de 9.900.000 millones de argentinos que usaban Internet de manera activa y el comercio electrónico llegaba a 1.800 millones de dólares en transacciones de bienes y servicios por la Web.

A continuación, se verá cómo fueron evolucionado los datos en Argentina desde 1999 hasta el 2005:

| Datos Estadísticos de Argentina | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Usuarios de Internet (mi) | | | | | | | |
| Usuarios Internet activos (mi) | 1,2 | 2,4 | 3,65 | 4,1 | 5,7 | 7,56 | 9,9 |
| Celulares (mi) | 4 | 6,6 | 7,2 | 6,7 | 7,7 | 13,1 | 15 |
| Teléfonos fijos (Mi) | 7,8 | 8,1 | 8,4 | 7,9 | 7,7 | 8,1 | 8,2 |
| Accesos de Internet con banda ancha (millones) | NS | NS | 0,1 | 0,13 | 0,24 | 0,48 | 0,8 |
| E-Commerce (US\$bi) | NS | 23,4 | 79,2 | 240 | 518,7 | 996,6 | 1800 |
| Gastos en IT (US\$MI) | 3.840 | 4.220 | 3.690 | 1.100 | 1.641 | 1.980 | 2.252 |

Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico.

Según datos de la CACIC²⁴ el 20% de los argentinos de los inversores ya planifica sus compras por Internet.

Dado el crecimiento constante de Internet es necesario incorporar día tras día el conocimiento de nuevos conceptos tales como: Web 2.0, ROI, Marketing Viral, Rich Midia, Blog, Marketing en Buscadores (SEO-SEM), Sindicación de Contenidos, Programas de Afiliados. Internet llegó al sector inmobiliario para quedarse.

⇒ PÁGINAS WEB

Las páginas Web se han convertido en una de las herramientas de comunicación más útil de estos tiempos. Da a conocer a la empresa, la que debe cuidar su comunicación: permite

²³ www.cace.org.ar

²⁴ www.cacic.com.ar

dar por adelantado las respuestas tipo a cada consulta. Crear y mantener actualizado el sitio Web no delegar su administración, mantener información actualizada y no simular son cuestiones importantes hoy para una empresa.

⇒ **POBLACIÓN**

La población total de Argentina es de 36.260.130 habitantes, de los cuáles 17.659.072 son varones y 18.601.058 mujeres.²⁵ Según los datos del INDEC, el crecimiento poblacional en el período 91-01, fue del 10,1% a nivel nacional.

La provincia de Córdoba está situada en el centro del territorio continental de la República Argentina. Tiene por su ubicación geográfica dentro del territorio nacional, una situación mediterránea y céntrica. Córdoba es nudo de articulación de diversas regiones naturales y es la que limita con el mayor número de provincias:

- al norte y noroeste: con las provincias de Santiago del Estero y Catamarca.
- al oeste: con La Rioja y Buenos Aires.
- al sur: con La Pampa y Buenos Aires.
- al este: con la provincia de Santa Fe.

Cuenta con una superficie de 165.321 Km. y una población de 3.066.801 habitantes.

Datos demográficos de Córdoba:

- Habitantes: 3.066.801 (51.4% son mujeres y el 48.6% varones).
- Población urbana: 89% (población en localidades y más habitantes).
- Población rural: 11% (población en localidades de menos de 2000 habitantes o en campo abierto).
- Densidad de la población: 18.6 hab/Km2.

⇒ **CAMBIOS EN GUSTOS, PREFERENCIAS Y COMPORTAMIENTOS**

Las inmobiliarias tienen que enfrentarse a nuevas tendencias y gustos, cada vez hay más gente que se permite ser inversor. Ante la creciente segmentación de la actividad, se destacó que "la edad, el estado civil y el estilo de vida de las personas son factores que determinan qué comprar si un departamento, casa, terrenos". Y no sólo tiene relación con el lugar, sino con las preferencias de cada cliente de acuerdo a su necesidad". Algo que la industria tiene cada vez más presente.

²⁵ www.indec.gov.ar





Diagnóstico de Situación



ANÁLISIS FODA

Luego de analizar la situación interna de la empresa, el sector y lo que sucede en el entorno, se puede llegar al análisis de los siguientes puntos que son de vital importancia para fundamentar el plan de comercialización. El criterio de selección de este F.O.D.A. es la evaluación de importancia de cada factor enunciado, evaluación realizada desde la experiencia laboral por el autor de este trabajo.

| ANÁLISIS INTERNO | |
|---|--|
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Equipo joven. - Trato personalizado. - Poli-funcionalidad del empleado. - Alineación de los empleados bajo la misma visión que plantea el Directorio de la empresa. - Muy buena relación a nivel institucional con gobierno y comunidad de La Cumbrecita. - Conclusión de servicios de cloacas, agua potable y energía eléctrica. - El loteo posee un parque temático a su lado, lo cual tiene un atractivo diferente e importante. | <ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de planeación a nivel comercial. - Falta de posicionamiento de Peñón del Águila, como loteo en Altura. - Los canales de distribución de venta directa e indirecta (inmobiliarias) no funcionan. - Baja visitación al loteo, respecto a la cantidad de visitantes que tiene el parque temático. - Falta de definición de la visión, la misión, las políticas y los objetivos de la empresa. - Cultura organizacional informal. - Dificultoso acceso al loteo. Falta de mantenimiento. - Falta de credibilidad de los compradores: pocas viviendas construidas. - No hay integración entre el personal del parque temático y oficina central. - Políticas de precios: desvariadas. Precios fuera de mercado. - Alta insatisfacción por parte de los propietarios de los lotes. - Aldea de Montaña no está ubicado en el centro de La Cumbrecita. |
| ANÁLISIS EXTERNO | |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> - Consolidación de camino asfaltado de La Cumbrecita. - Aumento del flujo turístico en el Valle de Calamuchita y en La Cumbrecita. | <ul style="list-style-type: none"> - Desconfianza del cliente por el cepo cambiario a invertir en inmuebles, prefiere no gastar y ahorrar el dinero que posee en moneda extranjera. - El clima y su variabilidad. |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Valle de Calamuchita: como primer valle en inversión turística de la provincia de Córdoba. - Posicionamiento de la marca Calamuchita. - Crecimiento de Internet como herramienta para la venta de terrenos. - Gran parte de la inversión de las cuentas Nacionales Argentinas fue destinado a Ladrillos. - El grado de rivalidad entre los competidores es baja, no hay competidores directos a Peñón del Águila en La Cumbrecita y la probabilidad de que entren nuevos competidores es muy baja. | <ul style="list-style-type: none"> - Lejos de Córdoba ciudad. - Marcada estacionalidad en el turismo de la provincia de Córdoba. - Inflación en aumento y conflictos sectoriales con el gobierno: posible estanflación. - Imposibilidad de acceder a la compra de lotes por altos costos. - Poder negociación de los compradores es alto, ya que por el cepo cambiario, el manejo de información y la necesidad imperiosa de venta, hacen que a la hora de cerrar las ventas el cliente corra con ventaja. - Poder de negociación de los proveedores es alto, son pocos, los precios son altos y no todos van hasta La Cumbrecita. - El reemplazo de productos sustitutos es alta, ya que las tierras afuera de La Cumbrecita es más barato el metro cuadrado. |
|--|---|

Conclusión:

De este análisis, se desprenden como principales problemas:

- **Actual baja en las ventas:** debido a numerosa causas internas que pueden ser modificadas dentro del ámbito de la empresa: Mantenimiento de loteo, imagen, precios, poca generación de visitas y consultas. Existe una necesidad muy grande por vender los terrenos y el poder de negociación de los clientes es alto.
- **Inexistencia de un Plan de Marketing** con objetivos comerciales claros, que apunte a la auto sostenibilidad del loteo, con etapas, recursos y responsabilidades, que lleven a aprovechar las oportunidades que se presentarán como el asfalto del camino y la mayor afluencia turística a La Cumbrecita.
- **Posicionamiento del producto todavía muy débil:** requiere una tarea de promoción en la zona para educación del visitante y generar confianza de que es un proyecto serio con los inversores, mostrando que es un producto estable, donde se están construyendo casas, emprendimientos comerciales y la imagen del lugar sea de agrado.

BALANCES DE FUERZAS

| NUCLEOS OPORTUNIDADES | CRUCE F / D | OBJETIVOS |
|--|-------------|---|
| - Consolidación de camino asfaltado de La Cumbreita. | F | - Equipo joven. |
| - Aumento del flujo turístico en el Valle de Calamuchita y en La Cumbreita. | | - Trato personalizado. |
| - Valle de Calamuchita: como primer valle en inversión turística de la provincia de Córdoba. | F | - Poli-funcionalidad del empleado. |
| - Posicionamiento de la marca Calamuchita. | | - Alineación de los empleados bajo la misma visión que plantea el Directorio de la empresa. |
| - Crecimiento de Internet como herramienta para la venta de terrenos. | | - Muy buena relación a nivel institucional con gobierno y comunidad de La Cumbreita. |
| - Gran parte de la inversión de las cuentas Nacionales Argentinas fue destinado a Ladrillos. | | - Conclusión de servicios de cloacas, agua potable y energía eléctrica. |
| - El grado de rivalidad entre los competidores es baja, no hay competidores directos a Peñón del Águila en La Cumbreita y la probabilidad de que entren nuevos competidores es muy baja. | D | - Inexistencia de planeación a nivel comercial. |
| | | - Falta de posicionamiento de Peñón del Águila, como loteo en Altura. |
| | | - Los canales de distribución de venta directa e indirecta (inmobiliarias) no funcionan. |
| | | - Baja visita al loteo, respecto a la cantidad de visitantes que tiene el parque temático. |
| | | - Falta de definición de la visión, la misión, las políticas y los objetivos de la empresa. |
| | | - Cultura organizacional informal. |
| | | - Alta insatisfacción por parte de los propietarios de los lotes. |
| | | Crecimiento Gradual en Mercados Existente. |
| | | Apertura Segunda etapa Aldea de Montaña |
| | | Desarrollo Buenos Aires / Rosario |
| | | Ampliar Canales de distribución: otras inmobiliarias del país |
| | | Aumentar comunicación dentro del parque temático |
| | | Formalizar la estructura de la empresa |

| NUCLEOS AMENAZAS | CRUCE F / D | OBJETIVOS |
|---|-------------|--|
| - Desconfianza del cliente por el cepo cambiario a invertir en inmuebles, prefiere no gastar y ahorrar el dinero que posee en moneda extranjera | F | Conclusión de servicios (agua, cloaca, luz) |
| - El clima y su variabilidad. | | |
| - Lejos de Córdoba ciudad | | Comunicar las facilidades de adquirir loteo - Plan de comunicación |
| - Mercado estacionalidad en el turismo de la provincia de Córdoba | F | Financiación propia y en pesos |
| - Inflación en aumento y conflictos sectoriales con el gobierno, posible estancamiento | | |
| - Imposibilidad de acceder a la compra de lotes por altos costos. | D | Alta insatisfacción de los clientes |
| - Poder negociador de los compradores es alto, ya que por el cepo cambiario, el manejo de información y la necesidad imperiosa de venta, hacen que a la hora de cerrar las ventas el cliente corra con ventaja. | | Falta de mantenimiento |
| - Poder de negociación de los proveedores es alto, son pocos, los precios son altos y no todos van hasta La Cumbreita | | Pocas viviendas construidas |
| Las tierras fuera de La Cumbreita es más barato el metro | D | Presentar plan de "opción llave en mano" |
| | | Generar programa de fidelidad para los clientes actuales |
| | | Crear área mantenimiento |

Decisiones Estratégicas de Marketing



SEGUNDA FASE DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN:

4. DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING:

[OBJETIVOS DE MARKETING]

[ESTRATEGIAS DE MARKETING]

En esta segunda etapa, se avanza en el armado del plan de comercialización: se plantean los objetivos, las estrategias y las acciones para solucionar lo expuesto en el análisis situacional.

Peñón del Águila se diferencia de sus competidores por su entorno privilegiado: un lugar que combina la naturaleza virgen con la cultura centroeuropea. Además tiene proyectos para hacerlo un lugar atractivo único: como la futura fábrica de cerveza artesanal y de chocolatería alpina, la pista de Ski, un Spa y un hotel dentro del predio que de concretarse en el mediano plazo, ayudarían con creces a lograr los objetivos del plan que se proyecta.

Un análisis de factibilidad dice que es posible proponer un plan de marketing de este emprendimiento:

- Desde el punto de vista **político**, el dueño – fundador es proclive a tomar esta decisión para fijar metas, optimizar recursos y monitorear resultados.
- Desde el punto de vista de los **recursos humanos**, la existencia de este plan potenciaría el desarrollo del personal ya que ordenaría y jerarquizaría funciones que hoy todavía no están bien definidas.
- Desde el punto de vista **financiero**, la empresa cuenta con los recursos para hacer frente a las acciones del plan. Este ayudaría a definir un presupuesto anual en el área de marketing para el logro de los objetivos propuestos que serían medibles y evaluables.

Se puede concluir desde estos tres aspectos, que es totalmente factible llevar a cabo un plan de comercialización para 2012 – 2013.



Objetivos de Marketing



OBJETIVOS

El producto, objeto de este plan, no está aún en masa crítica, o sea el loteo no está en un estado deseado, asentado, consolidado. Por ende, puede esperarse el aumento de sus ventas.

Como conclusión de esta constatación, la prioridad del objetivo comercial estará en el posicionamiento y crecimiento de ventas de terrenos. Se fija como meta, alcanzar estas cifras:

| Año 2013 | Año 2014 |
|-------------|-------------|
| 10 terrenos | 20 terrenos |

La estimación de esta demanda deseada se basa en dos aspectos: demanda histórica de La Cumbrecita (ver página 122) y por otro lado en la información recolectada durante los cuatro años de vida, 2007 - 2011, del parque temático. La fundamentación a estos dos objetivos son los siguientes:

- En 2007, tuvo su pico máximo de ventas con la pre venta de terrenos. La idea es volver a hacer el relanzamiento y re posicionamiento del loteo liquidando los terrenos que quedan.
- En 2011, La Cumbrecita tuvo 300.000 visitantes y Peñón del Águila cerro con una visitación anual de 50.000 personas. Es apuntar a esa masa, ofreciendo la financiación propia y la oportunidad de invertir en la zona más turística de Córdoba.

Objetivo general:

1. Posicionar a Aldea de Montaña - *Peñón del Águila* como loteo residencial en altura en La Cumbrecita provincia de Córdoba.

Objetivos específicos:

- En 2013 – 2014 vender los lotes restantes para inaugurar en 2014 la segunda etapa del loteo.
- Incentivar a los inversionistas, a que empiecen a construir dentro del loteo, ofreciendo el servicio de desarrollar y administrar cada uno de los proyectos.

Estrategia de Marketing



ESTRATEGIA

De acuerdo con la matriz de Ansoff, se deben focalizar dos estrategias:

- **Estrategia de penetración de mercados:** en los mercados en los cuales ya hubo trabajo: La Cumbrecita, Villa General Belgrano, Santa Rosa, Los Reartes donde hay que alcanzar una fuerte penetración y presencia.
- **Estrategia de desarrollo de nuevos mercados** para diversificar los segmentos de potenciales clientes. En una primera etapa, habría que sentar presencia ciudad de Córdoba, Rosario y Buenos Aires, donde ya se han realizado acciones puntuales, pero donde todavía se debe llegar de una manera más agresiva y con acciones más integradas.

Estrategia de segmentación:

La estrategia a la que se apunta es de segmentación, estableciendo el segmento con prioridad la del inversionista:

Inversionistas “Los que creen”:

Mercado prioritario, donde se participa con regularidad, y es preciso ampliar la cuota de mercado profundizando acciones integradas. Los inversionistas, llegan con su familias y parejas: más de la mitad de los ingresos lo compone este segmento, que su interés primordial es invertir para luego vender más caro; por lo tanto, se considera que es un mercado prioritario y con gran relevancia para el desarrollo de las acciones, ya que ellos son los potenciales compradores de lotes. Muchas veces este inversionista viene de vacaciones y aduce la oportunidad de negocio.

Por lo tanto, hay que instalar a la llegada del turista al Valle de Calamuchita la presencia del loteo como una nueva alternativa digna de ser conocida durante la estadía en la zona. Se debe lograr que el turista que llega al Valle de Calamuchita, cuando se aloje, ya conozca la existencia de *Peñón del Águila* como una opción de entretenimiento para disfrutar durante su estadía y que sepa de que existe un loteo inserto.

Las fechas cuando participa este turismo son: enero, febrero, Pascuas, vacaciones escolares de invierno, fines de semanas largos.

Estrategia funcional:

| Decisión Estratégica | LOTEO |
|-----------------------------|--|
| Producto | <ul style="list-style-type: none">* Nuevas propuestas para los inversionistas.* Gestión de calidad del loteo. |
| Precio | <ul style="list-style-type: none">* Redefinición de precios.* Discriminación de precios. |
| Distribución | <ul style="list-style-type: none">* Mejora de la cualificación del personal comercial / Remuneración más atractiva del equipo de ventas. |
| Promoción | <ul style="list-style-type: none">*Promoción online.*Aumentar notoriedad y mejorar la imagen.*Promoción directa. |



TERCERA FASE DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

TÁCTICAS

PRODUCTO:

* Nuevas propuestas para los inversionistas.

PLAN CONSTRUIR

CONCEPTO

Con este plan se pretende incentivar la construcción de una vivienda, dentro de un plazo acordado entre las partes y con un máximo de 18 meses (6 meses para empezar a construir y 12 meses para finalizar la obra por ejemplo).

MODALIDAD

Entrega mínima del 30% del valor del lote y el saldo a partir del momento de finalizada la construcción o bien a partir del mes 19. Para el caso de haber cumplimentado en tiempo y en forma lo acordado en relación a la construcción y para el caso de pago de contado, se aplicara sobre el saldo de precio un 15% de descuento. En el caso de de optar por financiar el saldo, para el caso de 12 cuotas, se aplicara un 6% de descuento sobre el saldo, para el caso de 24 cuotas se aplicara un 3% de descuento sobre el saldo y para el caso de 36 cuotas, no se aplica ningún descuento. Para el caso de no haber cumplimentado en tipo y en forma lo acordado, le será exigido el saldo sin ningún tipo de bonificación ni de descuento-

PLAN INVERSOR

CONCEPTO

Con este plan se pretende incentivar a inversores para que construyan viviendas sobre los lotes y después poder venderlos.-

MODALIDAD

En este plan se aporta el lote para que se construya, al momento de la venta el inversor nos debe pagar el mismo al valor del precio de lista del lote más un 30%. Si la gestión de venta de este inmueble es a cargo de la empresa, la comisión por tal gestión será del 12%, porcentaje este que compensa todo tipo de gasto de publicidad, movilidad, comisiones a agentes de venta, etc.

* Gestión de calidad del loteo.

En este punto es vital la imagen y cuidado de Aldea de Montaña. Para ello se propone el cuidado y mantenimiento del loteo a través de las siguientes acciones:

- Correcta colocación y armado de cartelería: tótems ubicados en cada lotes, correcta señalización de ingreso / salida, cartelería vial interna.
- Mantenimiento de parques con cuadrilla especial, para mostrar una imagen impecable y no un cuadro de desolación y estado de abandono.
- Apertura de calles y accesibilidad: procurando un cuidado de los accesos. Cada vez que haya mal clima y erosione las calles, se deberá contar con los materiales necesarios para dejar accesible el loteo.
- Funcionamiento de alumbrado en las calles y lugares estratégicos.
- Creación de pórtico de bienvenida que este sobre la ruta de La Cumbrecita, puede ser un techo en forma de Águila done haya garita con guardia de seguridad y barreas de ingreso / egreso. Este pórtico debe dar hacia la ruta para lograr visibilidad entre los visitantes.
- Conexión adecuada e indicativa entre el loteo y el parque temático.

Precio

* **Redefinición de precios.**

Se propone en este punto bajar el precio del M2 y ponerlo a un precio promedio, para obtener un precio de mercado acorde a la zona y a la competencia que se ofrecen con otros lotes. Hoy, el precio del metro cuadrado se encuentra en \$40 USD y al ser terrenos grandes los precios son muy elevados. Se propone tener un valor de \$25 USD el M2 para que sea más vendible el loteo e incentive a la construcción.

* **Discriminación de precios.**

PAGO DE CONTADO

12% descuento sobre el precio de lista.-

FINANCIACION PROPIA.-

12 CUOTAS

Anticipo mínimo del 40% del precio de lista, sobre este anticipo se aplica un descuento del 12% y el saldo en 12 cuotas mensuales y fijas sin intereses, en dólares y con un descuento del 6% sobre el saldo.-

24 CUOTAS

Anticipo mínimo del 40% del precio de lista, sobre este anticipo se aplica un descuento del 12% y el saldo en 24 cuotas mensuales y fijas sin intereses, en dólares y con un descuento del 3% sobre el saldo.-

36 CUOTAS

Anticipo mínimo del 40% del precio de lista, sobre este anticipo se aplica un descuento del 12% y el saldo en 36 cuotas mensuales y fijas sin intereses, en dólares y sin descuento sobre el saldo.-

El concepto a tener en cuenta es que se premia con un descuento del 12% el anticipo que realicen con el fin de incentivar a que el adelanten lo que mas puedan.-

Ejemplo:

Valor lote \$30.000, el adelanto mínimo es del 40%, es decir \$12000, sobre este adelanto aplicamos un 12% y nos queda \$10560 sobre el saldo, es decir el 60%, \$18000, se aplica un 6% (12 cuotas) y nos queda \$16920 y cuotas de \$1410.-

Valor lote \$30.000, el cliente dice que tiene para la entrega una x cantidad de dinero, pongamos \$22.000.-

¿Como calculamos la operación?





Debemos calcular que porcentaje de la operación representa los \$22.000, en este caso representa el 73.33%, debiendo abonar un saldo de la operación que representa un 26.67% que traducido a plata es \$8.000. Sobre los \$22.00 se aplica un 12% y queda \$19643 y sobre el saldo de \$8.000 se aplica un 6% (12cuotas) quedando en \$ 7547 (doce cuotas de \$629).-

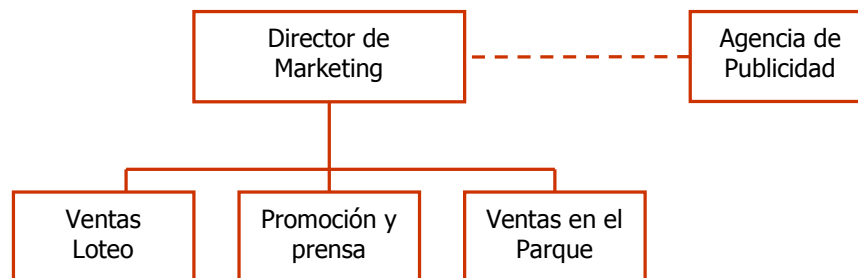
Distribución:

*** Mejora de la cualificación del personal comercial / Remuneración más atractiva del equipo de ventas.**

Se propone en este plan formalizar más en la estructura organizacional el departamento de marketing de *Peñón del Águila*:

El equipo de "Fuerza de ventas" debería tener un:

-  1 Director de Marketing: responsable de la aplicación correcta y control del plan.
-  2 Vendedores de lotes: Personas destinada únicamente a la venta de los Terrenos.
-  1 Personas en promoción: encargado de presencia en eventos externos y propios y gestión de prensa.
-  1 representante de comercialización en el parque: su misión es la venta y la promoción de productos en el parque.



Perfiles de los puestos del departamento de marketing:

- El Director de Marketing deberá ser una persona con una vasta experiencia y que posea una red de contactos en el medio turístico. Deberá tener capacidad de manejo de equipo y liderazgo. Saber de comunicación, negociación y ventas, y preferentemente que acredite experiencia dentro del área comercial de empresas turísticas.
- Las personas de ventas deberán demostrar buena capacidad de comunicación y ductilidad para concretar ventas.
- Promoción y prensa: deberán saber de planificación de la comunicación, tener empatía y capacidad de negociación con los medios.

El mayor enfoque del equipo comercial debe estar dado en la venta. Se debe establecer la modalidad de trabajo **“Dirección participativa por objetivos”**, en base a la cual se la libertad de trabajar y apuntando hacia objetivos de visitación y ventas concretos:

- Premiación por cumplimiento de objetivos mensuales.
- Comisión por ventas: cada vendedor se lleva el 2% de la venta realizada + sueldo básico.
- Desarrollo de capacitaciones: ventas / negociación / marketing.
- Potenciarlos hacia resultados concretos establecidos por gerencia.
- Enfocar al equipo, estableciendo roles y descripciones de puestos concretas. **“No debe haber polifuncionalidad en el equipo comercial”**.
- Desarrollar una base de datos de empresas con los siguientes datos: Nombre de la empresa, personas, puesto, dirección, teléfono, email, última visita, comentarios.
- Tener CRM (Customer Relation Management) a futuro para tener una ficha de vida de cada uno de nuestros clientes.
- Generar un plan de visitas a los clientes, con el fin de tener el personal de ventas en la calle, promocionando y vendiendo los lotes.

Promociones:

***Acompañar a la fuerza de ventas.**

- Desarrollar una campaña de marketing directo. Se puede proponer en conjunto con la agencia de publicidad, enviar a inversionistas y clientes, una pieza gráfica que se vaya desplegando y vaya mostrando las diversas opciones que presenta el loteo con imágenes.
- Mailing promociones en la base de datos con novedades.
- Promoción en eventos empresariales que congregan a las clases de buen poder adquisitivo y con posibilidad de comprar terrenos.
- Participar en torneos de tenis y golf organizados en conjunto entre Show Sport y La Voz del interior donde participan los ejecutivos de Córdoba. Este torneo se realiza los primeros meses del año.
- Participar del evento el empresario del año que se realiza en Septiembre de la Punto a punto con un stand interactivo que permita que los empresarios se acerquen, jueguen y puedan conocer más lo que es Peñón del Águila.
- Desarrollar acciones de visita desde el parque temático hacia el loteo. A través de viajes gratuitos donde se invite con comida y con promotoras con buena presencia.
- Armar desayunos empresariales presentando el producto y que sirva para cerrar ventas. Se puede realizar en hoteles o bares de alta gama.

***Apoyar la acción comercial**

Medios Empresariales:

- **Córdoba:**

- Revista Punto a Punto.
- Revista Gestión y Desarrollo.
- Infonegocios.
- Programa negocios y empresas. Canal 12.
- La Voz del Interior. Suplemento económico.

- **Santa Fe / Rosario:**

- Punto Biz.

- **Buenos Aires:**

- Revista Fortuna.

Carteles ruteros.

Se propone invertir en cartelería o publicidad estática para que los visitantes estén informados y se generen expectativas a lo largo del camino de ingreso.

Ubicaciones estratégicas:

- * Ruta N° 5 ingreso Alta Gracia
- * Ruta N° 5 altura La Serranita.
- * Ruta N° 5 ingreso a Villa General Belgrano
- * Ruta N° 5 entre Villa Rumipal y Santa Rosa.
- * Ruta N° 5 entre Santa Rosa y Villa General Belgrano.
- * Ruta N° 36 Río IV.
- * Ruta N° 36 desde Río IV desvío a Villa Rumipal.
- * Entre Potrero de Garay y Los Reartes.
- * Camino Athos Pampa – La Cumbrecita.
- * Camino Los Reartes – La Cumbrecita.

Carteles loteo internos:

Se propone realizar una comunicación interna con una serie de carteles con la secuencia "¿Sabías qué?" seguido de alguna característica del loteo (cantidad de especies arbóreas, ríos, arroyos y playas, clima, financiación). Estos se ubicarán en los principales lugares por los que circula el visitante. Las preguntas pueden ser las siguientes:

1. - ¿Sabías que el jardín de tu casa puede tener más de 50 especies de árboles?

Descubrí Aldea de Montaña, nuestro loteo residencial.

2. - ¿Te gusta esta vista? Imaginate disfrutarla toda la vida...

Descubrí Aldea de Montaña, Loteo Residencial.

Consultá a nuestros asesores inmobiliarios en el parque.

3. - Mirá a tu alrededor y descubrí cómo puede ser el jardín de tu próxima casa.

Aldea de Montaña, un loteo en altura con toda la magia de Cumbrecita.

4. ¿Te imaginas despertar con el sonido de cascadas y pájaros?

Descubrí Aldea de Montaña, nuestro loteo residencial.

5. ¿Sabías que puedes disfrutar de la naturaleza todo el año?

Descubrí Aldea de Montaña, Loteo Residencial.

Proactividad staff parque temático:

Cada aldeana, monitor y mozo deben estar informados, motivados e incentivados respecto a generar contactos por el loteo. Como primer y principal contacto con el huésped, tienen mayor llegada que un vendedor. Debemos aprovechar esta situación, para generar el primer contacto y luego derivarlo a los vendedores de turno. Temas a implementar: Capacitación (material informativo del loteo y reuniones con área comercial de la empresa), motivación (recordar y hacer valer la comisión por dato concretado del 0,5% para el que acercó el dato + 0,5% para un pozo común) y procedimentarlo (debe quedar explícito en el manual de cada puesto, la responsabilidad de generar contactos e interesar al huésped en el loteo/loteos).

***Promoción online.**

Página Web de Peñón del Águila:

- Incorporar un blog en la página Web para que los clientes opinen y se expresen sobre la experiencia vivida en el emprendimiento y puedan subir, fotos, comentarios y videos.
- Colocar banners en páginas turísticas e inmobiliarias del Valle de Calamuchita y Córdoba: de modo que, si un turista entra para averiguar información sobre atractivos, alojamientos, traslados que hay en Córdoba, se encuentre con *Peñón del Águila*. Las páginas serían las siguientes:



Nacional:

1. www.welcomeargentina.com



Córdoba:

1. www.lavoz.com
2. www.cadena3.com
3. www.infonegocios.tv
4. www.puntoapunto.com.ar
5. www.cordoba.net
6. www.cordoba.com.ar
7. www.turismocordoba.com.ar
8. www.cordobaturismoafull.com.ar



Valle de Calamuchita:

1. www.calamuchita.com
2. www.redcalamuchita.com.ar



Villa General Belgrano:

1. www.elsitiodelavilla.com
2. www.vgb.org.ar



Santa Rosa de Calamuchita:

1. www.starosacalamuchita.com.ar



La Cumbrecita:

1. www.lacumbrecita.gov.ar

- Posicionarse en lugares de privilegios en los buscadores más importantes como Google con palabras claves como "Loteo" "Terrenos" "Venta de terrenos" "Cumbrecita" "Villa General Belgrano" "Calamuchita" y realizar publicidades en los buscadores con links.
- Pasar la página Web de Macromedia Flash a HTML, para que los buscadores puedan tenerla en posiciones de privilegio.
- Enviar un Newsletter mensual con las novedades y temas de interés, para tener una comunicación fluida con los públicos de interés marcados en este plan.
- Fortalecer la base de datos con las personas que realizan consultas en la Web y las que dejan su e mail en las encuestas de satisfacción. A su vez, incrementar esta base con datos de público que participan en los eventos, fam press, para tener una base consolidada y segmentada para enviar mensajes a medida.
- Envíos de e - mailing con promociones y novedades a la base de datos.

- Utilizar las redes como Facebook y Twitter que sirven para armar redes sociales con el fin de comunicar el concepto del emprendimiento y sus acciones.
- Desarrollar estrategias de marketing viral, aprovechando la comunicación de fechas y eventos.

***Aumentar notoriedad y mejorar la imagen.**

1. Medios convencionales: tener presencia en la mayor cantidad de medios destinados al turismo.

Gráficos: diarios y revistas.

- **Córdoba:**
 - La Voz del interior: Suplemento de turismo. Pauta anual. Directorio Turístico. Guía de fin de semana. Suplemento Mujer.
 - Día a Día.
 - El Puntal – Río Cuarto.
 - Puntal – Villa María.
 - La Mañana de Córdoba.
 - Revista el Galeón.
 - Revista Ocio.
- **Valle de Calamuchita:**
 - Revista La Guía.
- **Santa Fe / Rosario:**
 - * Diario uno.
 - La Capital. Suplemento de turismo.
 - Revista 8 días y 7 noches.
- **Buenos Aires:**
 - Diario La Nación.
 - Diario Clarín.
 - Revista Lugares.

Medios Radiales:

- **Córdoba:**
 - Cadena 3.
- **Valle de Calamuchita:**
 - Radio Santa Rosa de Calamuchita.

▪ **Buenos Aires:**

- La 100.

Medios Televisivos:

▪ **Córdoba:**

- Misión Córdoba. Canal 8.
- Conociendo TV. Canal 10.
- Viajando X el 10. Canal 10.

▪ **Valle de Calamuchita:**

- Programa de televisión Telediario de Villa General Belgrano.

*** Promoción directa**

- Oficina de promoción e información en Villa General Belgrano de *Peñón del Águila*.
- Personajes de la obra "La Leyenda de Gambrinus" que distribuyen folletos de loteo con promociones durante los fines de semana.
- Personal de oficina que distribuye folletos de loteo durante todo el día.
- Camioneta de promoción que recorra los centros turísticos todos los viernes en la temporada baja y durante temporada alta formar un equipo de promoción que esté mañana, tarde y noche en los centros de mayor afluencia turística.
- Pegar calcomanías de *Peñón del Águila*, en todos los autos estacionados en La Cumbrecita y Villa General Belgrano para tener publicidad móvil.

PRESUPUESTO EN COMUNICACIÓN:

| Plan de Promoción Digital mensual | |
|--|--------------|
| ALDEA DE MONTAÑA | |
| Páginas Webs | Costo |
| www.welcomeargentina.com | \$ 3.500,00 |
| www.lavoz.com | \$ 2.200,00 |
| www.cadena3.com | \$ 2.500,00 |
| www.puntoapunto.com.ar | \$ 1.500,00 |
| www.cordoba.net | \$ 1.400,00 |
| www.cordoba.com.ar | \$ 950,00 |
| www.turismocordoba.com.ar | \$ 400,00 |
| www.cordobaturismoafull.com.ar | \$ 850,00 |
| www.calamuchita.com | \$ 700,00 |

| | |
|--|---------------------|
| www.redcalamuchita.com.ar | \$ 250,00 |
| www.lacumbrecita.gov.ar | \$ 200,00 |
| www.elsitiodelavilla.com | \$ 700,00 |
| www.vgb.org.ar | \$ 500,00 |
| www.starosacalamuchita.com.ar | \$ 250,00 |
| Google Ad Words 1.000 clics por día | \$ 2.000,00 |
| Sub Total | \$ 17.900,00 |
| IVA 21% | \$ 3.759,00 |
| Total neto | \$ 21.659,00 |

Se puede dividir el plan en diversas etapas:

| Plan de Promoción: Temporada alta | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|------|---|---|---|---|------|---|---|---|---|------|---|---|---|---|------------------|---------------------|---|---|---|-------|-------|--|--|---|---|-------------|--------------|
| PARQUE TEMÁTICO | Sem1 | | | | | Sem2 | | | | | Sem3 | | | | | Sem4 | | | | | Cant. | Total | | | | | | |
| | l | m | j | v | s | l | m | j | v | s | l | m | j | v | s | l | m | j | v | s | | | | | | | | |
| La Voz del Interior – 4col x 3mod Color Sup Turismo | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 2 | \$ 7.860,00 |
| La Capital de Rosario - 3col x 5mod Color Sup. Turismo | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 2 | \$ 3.300,00 |
| Supl. Turismo La Nación 5col x 7 cms Color | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 2 | \$ 8.150,00 |
| Cadena 3 - PNT Viva la Radio 50" | | | 2 | 2 | | | | 2 | 2 | | | | 2 | 2 | | | | | | | | | | | | | 12 | \$ 11.530,00 |
| Revista Lugares - 1 Página Color | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 | \$ 7.500,00 |
| Supl. Turismo Clarín 5col * 7cms Color | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 2 | \$ 7.900,00 | |
| Revista El Galeón - 1/2 pie de página - 17,5 x 4,5 cm | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 | \$ 1.680,00 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | Sub Total | \$ 47.920,00 | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | IVA 21% | \$ 10.063,20 | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | Total | \$ 57.983,20 | | | | | | | | | | | |

En la temporada alta se apela más a medios masivos y nacionales: La Nación, Clarín, La Capital, La Voz del Interior, Cadena 3. El presupuesto es mucho mayor en esta etapa, porque se debe llegar al consumidor final y a aquel turista de Buenos Aires, Rosario y Córdoba que decide pasar sus vacaciones en Córdoba.

En cambio en la temporada intermedia, se pone énfasis en medios más especializados como la revista Punto Biz, Gestión y Desarrollo, Infonegocios, El Galéon, Punto a Punto dirigiendo las acciones comunicaciones al mercado empresarial.

| Plan de Promoción: Temporada intermedia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|------|---|---|---|---|------|---|---|---|---|------|---|---|---|---|------------------|---------------------|---|---|---|-------|-------|---|---|---|---|---|-------------|
| PARQUE TEMÁTICO | Sem1 | | | | | Sem2 | | | | | Sem3 | | | | | Sem4 | | | | | Cant. | Total | | | | | | |
| | l | m | j | v | s | l | m | j | v | s | l | m | j | v | s | l | m | j | v | s | | | | | | | | |
| La Voz del Interior – 4col x 3mod Color Sup Turismo | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 2 | \$ 7.860,00 |
| La Capital de Rosario - 3col x 5mod Color Sup. Turismo | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 2 | \$ 3.300,00 |
| Supl. Turismo La Nación 5col x 7 cms Color | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 2 | \$ 8.150,00 |
| Cadena 3 - PNT Viva la Radio 50" | | | 2 | 2 | | | | 2 | 2 | | | | 2 | 2 | | | | | | | | | | | | | 6 | \$ 6.500,00 |
| Revista Punto Biz – 1 Página Color | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 | \$ 1.500,00 |
| Punto a Punto - 1 Página Color | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 | \$ 1.580,00 |
| Banner largo en Infonegocios.tv (593x600px) + 1 Envío H | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | 1 | 1 | \$ 1.800,00 |
| Revista Gestión y Desarrollo - 1 página a color | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 | \$ 1.400,00 |
| Revista El Galeón - 1/2 pie de página - 17,5 x 4,5 cm | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 | \$ 1.680,00 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | Sub Total | \$ 33.770,00 | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | IVA 21% | \$ 7.091,70 | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | Total | \$ 40.861,70 | | | | | | | | | | | |

En la temporada baja, se enfoca exclusivamente en medios empresariales, para llegar al público corporativo.

| Plan de Promoción: Temporada baja | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|------|---|---|---|---|------|---|---|---|---|------|---|---|---|---|------------------|--------------|---|---|---|-------|-------|---|---|---|---|---|-------------|-------------|
| PARQUE TEMÁTICO | Sem1 | | | | | Sem2 | | | | | Sem3 | | | | | Sem4 | | | | | Cant. | Total | | | | | | | |
| | l | m | m | j | v | s | d | l | m | m | j | v | s | d | l | m | m | j | v | s | | | d | l | m | m | j | v | s |
| La Voz del Interior – 4col x 3mod Color Sup Económico | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | \$ 8.500,00 | |
| Cadena 3 - PNT Viva la Radio 50" | | | 2 | | | | | | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 6 | \$ 6.500,00 |
| Revista Punto Biz – 1 Página Color | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | 1 | \$ 1.500,00 |
| Punto a Punto - 1 Página Color | | | 1 | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 | \$ 3.500,00 |
| Banner largo en Infonegocios.tv (593x600px) + 1 Envío H | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | 1 | \$ 1.800,00 |
| Revista Gestión y Desarrollo - 1 página a color | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | \$ 1.400,00 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | Sub Total | \$ 23.200,00 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | IVA 21% | \$ 4.872,00 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | Total | \$ 28.072,00 | | | | | | | | | | | | |

En los tres planes de promoción hay dos medios locales que no cambian: La Voz del Interior y Cadena 3. Se deben establecer anualmente alianzas comerciales y continuadas con estos medios.

Presupuesto comercial mensual:

| Inversión | Costos |
|---|------------------|
| Sueldos personal comercial (2 personas) | \$ 8.500 |
| Vehículo comercial | \$ 5000 |
| Viáticos | \$ 3500 |
| Diseñador | \$ 2000 |
| Teléfonos (3 teléfonos libres) | \$ 2000 |
| Alquiler oficina de promoción VGB | \$ 3000 |
| Materiales de promoción | \$ 5.000 |
| Publicidad digital | \$ 15.000 |
| Publicidad medios convencionales | \$ 10.000 |
| TOTAL | \$ 59.000 |

A nivel anual se podría decir que se necesita un presupuesto de: **\$700.000 (setecientos mil pesos)** anuales destinado a la ejecución de las actividades propuestas.

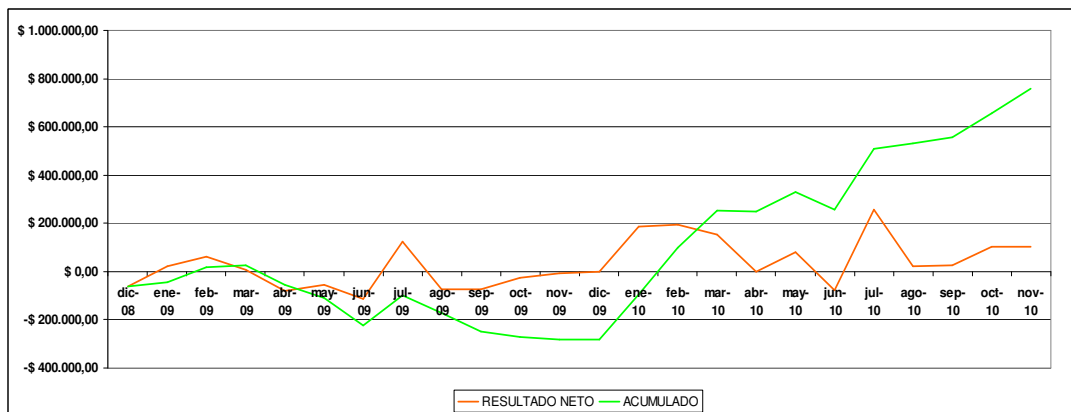
Flujo de Fondo



Flujo de fondo con la implementación del plan comercial.²⁶

El flujo fondo, esta hecho en base a dos periodos 2013 – 2014. El objetivo es hacer una proyección de los ingresos y egresos que tendrá la empresa Jaguar Mink considerando una estabilidad en las variables del macroentorno. Los ingresos provienen solo de la venta de terrenos. Los egresos están dados mayoritariamente por publicidad, mantenimiento y inversiones.

PROYECCIÓN FLUJO ACUMULADO Y NETO CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN COMERCIAL



Fuente: Elaboración propia.

¿Qué pasaría si no se implementara el plan de comercialización?

Lo podemos dividir en dos partes:

1. A nivel empresa:

- La empresa seguiría con una gestión basada en "improvisaciones".
- Las ventas no aumentarían, estaría estancadas sin crecimiento.
- La empresa no obtendrá los resultados que necesita para ser rentable el negocio tanto en la temporada baja como en la temporada alta.
- No se sabría qué es lo realmente importante, apuntando acciones que no tienen sentido, desenfocada, sin objetivos ni acciones claras.
- Se seguirá gastando energía, recursos humanos, dinero, tiempo en cuestiones que no lleven a ningún puerto deseado.
- *Peñón del Águila* seguirá siendo un loteo desconocido.
- No tendría un pensamiento global sobre planeación e información importante se dejaría de lado.

²⁶ Flujo de fondo del Parque temático sin tener en cuenta los ingresos por la venta de terrenos de Aldea de Montaña.

- Seguirían las fuerzas del entorno controlando nuestras actividades.

2. Flujo de fondo, proyecciones de resultados netos y acumulados:

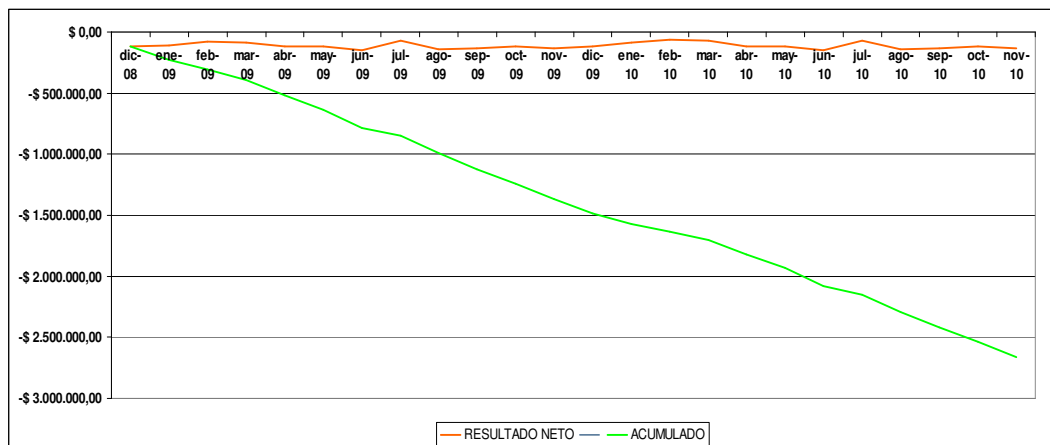
A continuación se muestra, el flujo de fondo que tendría Aldea de Montaña - *Peñón del Águila* para los años 2013 / 2014 si no se implementará el plan de comercialización. Además se muestra, los resultados netos y acumulados, lo que se obtendría hasta 2014.

| FLUJO DE FONDOS - LOTEO | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|--|
| INGRESOS | Ene-13 | Feb-13 | Mar-13 | Abr-13 | May-13 | Jun-13 | Jul-13 | Ago-13 | Sep-13 | Oct-13 | |
| Cobros por Ventas de Loteo | \$ 720,000,00 | \$ 560,000,00 | \$ 360,000,00 | - | - | \$ 1,800,000,00 | - | - | - | \$ 360,000,00 | |
| Total de INGRESOS | \$ 720,000,00 | \$ 560,000,00 | \$ 360,000,00 | \$ - | \$ - | \$ 1,800,000,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 360,000,00 | |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | |
| Personal | \$ 12,000,00 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| Comisiones y Honorarios | \$ 14,000,00 | \$ 11,200,00 | \$ 7,200,00 | - | - | - | \$ 36,000,00 | - | - | - | |
| Gastos de Movilidad/ hote | \$ 18,000,00 | \$ 18,000,00 | \$ 8,000,00 | \$ 8,000,00 | \$ 8,000,00 | \$ 8,000,00 | \$ 18,000,00 | \$ 8,000,00 | \$ 8,000,00 | \$ 8,000,00 | |
| Marketing y publicidad | \$ 20,000,00 | \$ 20,000,00 | \$ 10,000,00 | \$ 10,000,00 | \$ 10,000,00 | \$ 10,000,00 | \$ 20,000,00 | \$ 10,000,00 | \$ 10,000,00 | \$ 10,000,00 | |
| Gastos Oficina Central | \$ 25,000,00 | \$ 25,000,00 | \$ 25,000,00 | \$ 25,000,00 | \$ 25,000,00 | \$ 25,000,00 | \$ 25,000,00 | \$ 25,000,00 | \$ 25,000,00 | \$ 25,000,00 | |
| Mantenimiento loteo | \$ 15,000,00 | \$ 15,000,00 | \$ 15,000,00 | \$ 15,000,00 | \$ 15,000,00 | \$ 15,000,00 | \$ 15,000,00 | \$ 15,000,00 | \$ 15,000,00 | \$ 15,000,00 | |
| Total de EGRESOS | \$ 104,000,00 | \$ 89,200,00 | \$ 65,200,00 | \$ 58,000,00 | \$ 58,000,00 | \$ 58,000,00 | \$ 114,000,00 | \$ 58,000,00 | \$ 58,000,00 | \$ 58,000,00 | |
| TOTAL DEL PERIODO | \$ 616,000,00 | \$ 470,800,00 | \$ 294,800,00 | \$ -58,000,00 | \$ -58,000,00 | \$ -58,000,00 | \$ 1,686,000,00 | \$ -58,000,00 | \$ -58,000,00 | \$ 302,000,00 | |
| ACUMULADO | \$ 616,000,00 | \$ 1,086,800,00 | \$ 1,381,600,00 | \$ 1,323,600,00 | \$ 1,265,600,00 | \$ 1,207,600,00 | \$ 2,893,600,00 | \$ 2,835,600,00 | \$ 2,777,600,00 | \$ 3,079,600,00 | |

(Continuación)

| | Jun-13 | Jul-13 | Ago-13 | Sep-13 | Oct-13 | Nov-13 | Dic-13 | Ene-14 | Feb-14 | Mar-14 | Abr-14 |
|----|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| \$ | - | \$ 1,800,000,00 | - | - | \$ 360,000,00 | - | \$ 520,000,00 | \$ 720,000,00 | \$ 560,000,00 | \$ 360,000,00 | - |
| \$ | - | \$ 1,800,000,00 | - | - | \$ 360,000,00 | - | \$ 520,000,00 | \$ 720,000,00 | \$ 560,000,00 | \$ 360,000,00 | - |
| | | | | | | | \$ 12,000,00 | - | - | - | - |
| | \$ 36,000,00 | | | | | | \$ 14,000,00 | \$ 11,200,00 | \$ 7,200,00 | | - |
| \$ | 8,000,00 | \$ 18,000,00 | \$ 8,000,00 | \$ 8,000,00 | \$ 8,000,00 | \$ 8,000,00 | \$ 8,000,00 | \$ 18,000,00 | \$ 18,000,00 | \$ 8,000,00 | \$ 8,000,00 |
| \$ | 10,000,00 | \$ 20,000,00 | \$ 10,000,00 | \$ 10,000,00 | \$ 10,000,00 | \$ 10,000,00 | \$ 10,000,00 | \$ 20,000,00 | \$ 20,000,00 | \$ 10,000,00 | \$ 10,000,00 |
| \$ | 25,000,00 | \$ 25,000,00 | \$ 25,000,00 | \$ 25,000,00 | \$ 25,000,00 | \$ 25,000,00 | \$ 25,000,00 | \$ 25,000,00 | \$ 25,000,00 | \$ 25,000,00 | \$ 25,000,00 |
| \$ | 15,000,00 | \$ 15,000,00 | \$ 15,000,00 | \$ 15,000,00 | \$ 15,000,00 | \$ 15,000,00 | \$ 15,000,00 | \$ 15,000,00 | \$ 15,000,00 | \$ 15,000,00 | \$ 15,000,00 |
| \$ | 58,000,00 | \$ 114,000,00 | \$ 58,000,00 | \$ 58,000,00 | \$ 58,000,00 | \$ 58,000,00 | \$ 58,000,00 | \$ 104,000,00 | \$ 89,200,00 | \$ 65,200,00 | \$ 58,000,00 |
| \$ | -58,000,00 | \$ 1,686,000,00 | \$ -58,000,00 | \$ -58,000,00 | \$ 302,000,00 | \$ -58,000,00 | \$ 462,000,00 | \$ 616,000,00 | \$ 470,800,00 | \$ 294,800,00 | \$ -58,000,00 |
| \$ | 1,207,600,00 | \$ 2,893,600,00 | \$ 2,835,600,00 | \$ 2,777,600,00 | \$ 3,079,600,00 | \$ 3,021,600,00 | \$ 3,483,600,00 | \$ 4,099,600,00 | \$ 4,570,400,00 | \$ 4,865,200,00 | \$ 4,807,200,00 |

PROYECCIÓN FLUJO ACUMULADO Y NETO CON LA NO IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN COMERCIAL



Fuente: Elaboración propia

- En la proyección que se realiza durante los años 2013 – 2014, se puede visualizar el resultado neto no llega al punto de equilibrio: por ende no se cubrirían los costos y se llegaría al posterior cierre de la empresa.

El resultado acumulado sería siempre negativo, a medida que pasa el tiempo se haría cada vez mayor, llegando prácticamente a la pérdida de dos millones y medio de pesos.

Para finalizar, la no implementación del plan comercial para los años 2013 – 2014 traería como resultado:

- Un loteo que no es auto – sustentable.
- Llegar a su destino más trágico: su cierre.

CONTROL

Se realizarán reuniones semanales con los vendedores para saber la perspectiva de venta, posibles contactos, avances. La idea es al trabajar por objetivo dar la libertad para mover como ellos lo deseen, siempre y cuando a fin de mes se cumplan con los objetivos.

La venta en los primeros meses será el termómetro para analizar el efecto de la campaña de comunicación.

La idea es tener un control global de las áreas más importantes: ventas, mantenimiento loteo y gestión actual de los propietarios de los lotes. En cada reunión se presentara objetivo, grado de avance, acciones para alcanzarlo.

Conclusión



CONCLUSIÓN.

Peñón del Águila, es uno de los emprendimientos turísticos más importantes de la Provincia de Córdoba en los últimos años y tiene un potencial de desarrollo y de crecimiento para el Valle de Calamuchita muy alto. Es un atractivo que jerarquiza La Cumbrecita y el Valle de Calamuchita.

Al ser este trabajo un proyecto de aplicación profesional, el autor se pudo demostrar a sí mismo, la importancia y el rol que tiene la planeación dentro de una organización y más puntualmente en este caso, al realizar un plan de comercialización ad hoc.

Lo importante de planear y tener una guía con objetivos claros es fundamental ya que el impacto que causará, es poner orden y claridad en las acciones que la empresa realizará para el logro de los resultados esperados.

Este trabajo se basó en proveer de una solución puntual para *Peñón del Águila*: lograr que sea auto sustentable como propuesta en un plazo de 2 años.

Este plan comercial se puede dividir en tres fases: la primera fase, abarca el análisis interno y externo, donde lo más destacable es la investigación para conocer el mercado y el perfil del cliente inversor. E Conocer qué se viene en años venideros, es fundamental, ya que por más que surjan imprevistos se prepara para tener un pensamiento estratégico para enfrentar los problemas que pudieran suceder.

La segunda y tercera fase del plan propone objetivos de marketing claros, ambiciosos y medibles. Las estrategias y acciones hacen que se bajen los objetivos más a la realidad, lleven a resultados concretos, planteen un desafío grande, que lleve a toda la empresa en búsqueda de la auto sostenibilidad.

De las hipótesis planteadas al comienzo del trabajo: las bajas en las ventas, falta de mantenimiento, posicionamiento se debe en gran parte a una cultura basada en la informalidad y en una gestión basada en la improvisación, "la no planeación", pilar fundamental para dar respuesta a los problemas que hoy lo aquejan como es la "baja en las ventas", que no le proporcionan un futuro promisorio.

Plantear, entonces, este plan comercial para *Peñón del Águila* para los años 2013/2014, como solución integral y esquema de acción conjunta, es proyectar desde el hoy hacia el

futuro, para que se tenga una mayor claridad hacia dónde debe apuntarse y qué se realizará para llegar al objetivo: obtener rédito económico con el loteo.

Se demuestra firmemente que hacer las cosas por hacer, sin planeación, con acciones mínimas, gastando dinero, recursos humanos y lo más valioso perdiendo tiempo, no lleva a ningún lado. Proponer un plan, trae muchos beneficios pero en especial uno: ser un guía de acción.

Todo es posible en este emprendimiento. Ya quedó demostrado que pese a la adversidad del camino, del clima, de las necesidades diarias, se puede seguir creciendo y de eso se trata, de dar una mirada hacia atrás y proyectarse hacia al futuro.

El impacto que genera un plan como este, de manera directa, es traer ganancias en los resultados económicos de la empresa y servir de base para generar un plan estratégico a nivel empresa.

Para finalizar, este es el primer paso para quebrar con la cultura informal propia de un emprendimiento joven que está empezando y puede servir como solución para las personas que integran el área comercial, para que sepan enfocar su trabajo en objetivos concretos, que ayuden a ver su contribución dentro de la empresa.

El crecimiento de los complejos habitacionales serranos a dado muestras en estos días que es una actividad netamente productiva la cual puede abarcar muchas otras posibilidades dentro del marco inmobiliario.

El objetivo de este loteo es brindar la posibilidad de crecimiento de la densidad poblacional en las sierras grandes. Esto trae aparejado un crecimiento económico que se desborda hacía otras rubros ya existentes en las sierras, como son el parque temático, los negocios ya instalados.

Por lo que la promoción que se va a realizar va a estar ligada a toda la comunidad, ya que el hecho de la existencia de habitantes en un lugar significa un mayor consumo y una mayor ventaja económica para el mismo.

Como asesores de marketing nuestro consejo es que se ponga toda la atención en la promoción, en equipo vendedor y en la apertura del camino hacía el loteo para dar mayor posibilidad a la gente para su conocimiento e ingreso. Lo fundamental de este trabajo es que se da a conocer el nivel de insatisfacción que tienen los propietarios actuales, siendo la acción de inmediato revertir esta situación aparejado con el plan de ventas. Recordemos que si tenemos propietarios contentos, el loteo se luce y esta bien mantenido, y sumado un plan de marketing que este bien organizado y ejecutado, las ventas serían mayores ya que se va formando un circulo en donde lo que se ve es una excelente imagen. Hoy es el gran desafío para Aldea de Montaña.



Bibliografía



- Agencia Córdoba Turismo: (2006) *Plan Estratégico Sustentable de Turismo de Córdoba*.
- Consultora AMD: (2003) *Análisis de Factibilidad. Peñón del Águila Eco – Resort*.
- Eiglier, Pierre - Langeard, E. (1989). *Servucción, el marketing de servicios*. Editorial Mc Graw Hill. España.
- El Empleo en las ramas características del turismo en Argentina. Secretaría de Turismo de la Nación. 2006. Buenos Aires.
- Font, Xavier (2000). *Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid. España.
- Gerencia de Estadísticas y Censos de la Pcia. De Córdoba. Anuario Estadístico. Año 2005
- HAROLD KOONTZ – HEINZ WEHRICH. (1998). *Administración*. Mc Graw Hill. México.
- Iglesias Tovar, R. (1998). *Comercialización de productos y servicios turísticos*. Editorial Síntesis. Madrid.
- Indicadores de la Actividad Turística Provincial. Temporadas 95/96 al 05/06. Año 2007. Córdoba.
- Jonson, Ferry; Sholes Kevan (2001). *Dirección Estratégica*. Prentice Hall. Madrid. España.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. Editorial Pearson Educación. México
- KRIPPENDORF, J.J, (1971): *Marketing et Tourisme*, Éditions Lang, Berna.
- Lovelock, C. (1997). *Mercadotecnia de servicios*. Editorial Prentice Hall. México.
- Mankiw, G. (1998). *Principios de economía*. Editorial Mc Graw Hill.
- Martínez, Marcos. *Proyecto plan de uso público "La Cumbrecita"*. Obra sin publicar.
- Montaner Montejano, J. (1996). *Estructura del mercado turístico*. Editorial Síntesis. Madrid.
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial Continental. México.
- Sainz de Vicuña, Ancin. (1999). *El plan de marketing en la práctica*. Editorial. Esic. Madrid.
- Sancho, A. (1998). *Introducción al turismo*. Organización Mundial del Turismo. Madrid.
- Scribano, A. (2002). *Introducción al proceso de investigación en ciencias sociales*. Editorial Copiar. Córdoba.
- Secretaría de Turismo de la Nación: (2005) *Ley Nacional de Turismo: 25.997*.

- Secretaría de Turismo de la Nación: (2005) *PFETS – Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable*.
- Sueiro, Víctor: (2007) *Crónica Loca. Maravillas, rarezas, curiosidades y misterios de los argentinos*. Ed. el Ateneo. Buenos Aires.
- Terrence E. Deal (1982). *Las empresas como sistemas culturales*. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.
- Thompson, A; Strickland, J. (2004). *Administración estratégica*. Editorial Mc Graw Hill.
- Zikmund, W. (1998). *Investigación de Mercados*. Editorial Prentice Hall. México.

Internet:

- www.cacic.com.ar – Cámara de Corredores Inmobiliarios de la Provincia de Córdoba.
- www.cia.org.ar – Cámara Inmobiliaria de Argentina.
- www.cace.org.ar – Cámara Argentina de Comercio Electrónico.
- www.cavallo.com.ar – Blog Dominga Cavallo. Ex Ministro de Economía.
- www.clarin.com.ar – Diario Nacional.
- www.cordobaturismo.gov.ar – Agencia Córdoba Turismo.
- www.indec.mecon.ar – Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- www.inflacionverdadera.com – Blog independiente de economistas que estudian la inflación.
- www.lacumbrecita.gov.ar – Comuna de La Cumbrecita.
- www.lanacion.com.ar – Diario Nacional.
- www.lavoz.com.ar – Diario Oficial de la Provincia de Córdoba.