

## **ESTRATEGIA DE MARKETING Y POSICIONAMIENTO DE GRANDES DESARROLLISTAS**

### **Caso Manantiales**

#### **Pablo Almada**

Universidad Nacional de Córdoba (UNC), Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño (FAUD),  
Córdoba, Argentina  
[almada1970@yahoo.com.ar](mailto:almada1970@yahoo.com.ar)

#### **Tristana Barseghian**

Universidad Nacional de Córdoba (UNC), Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño (FAUD),  
Córdoba, Argentina.  
[tristanab@gmail.com](mailto:tristanab@gmail.com)

#### **Resumen**

Los grandes grupos desarrollistas transforman espacios y territorios ubicados en los lindes de la ciudad en barrios de acceso restringido, con una impronta de exclusividad y/o selectividad para sus residentes.

Las estrategias de marketing y posicionamiento que llevan adelante permiten generar una demanda aspiracional con respecto a la oferta de viviendas existentes en los mismos. Publicidades en diversos medios, organización de eventos de lanzamiento, visitas guiadas, representantes de venta exclusivos y promesas de una amplia variedad de servicios son algunos de los recursos empleados para estimular al posible cliente de estas edificaciones y atraerlo para ser un futuro propietario y/o inversor.

Manantiales es un emprendimiento del grupo EDISUR en el sector suroeste de la ciudad de Córdoba. Desde sus inicios ha aplicado diferentes acciones de marketing tendientes a posicionar su oferta edilicia. En este trabajo se pretende describir sus propuestas y analizar resultados alcanzados desde una mirada con foco en la mercadotecnia que repare en el producto permitiendo realizar algunos trasvases disciplinares entre esta disciplina y ciertos saberes urbano-arquitectónicos relativos al hábitat residencial. Esto contribuye a la comprensión del proceso de adopción de esta clase de productos habitacionales por parte de los diferentes segmentos de mercado a los que apunta el grupo empresario.

**Palabras clave:** Estrategia - Marketing - Grupos desarrollistas - EDISUR

#### **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo se desarrolla en el marco del proyecto de investigación SECyT 2016-2017 titulado *Arquitectura y mercado inmobiliario: aporte metodológico para el abordaje de procesos urbanos actuales. El caso de la urbanización Manantiales - grupo edisur, ciudad de Córdoba*. Los autores de esta presentación son integrantes de un equipo mayor que abordó el objeto de estudio desde múltiples dimensiones: jurídico-normativa, urbano-territorial, tipológico-arquitectónica e inmobiliaria empresarial.

El análisis de la dimensión inmobiliaria empresarial del Grupo EDISUR supone un análisis de las estrategias comerciales llevadas a cabo por la empresa, procurando interpretar su enfoque e identificar los principales componentes de la estrategia de marketing.

La descripción de su estrategia contribuye a comprender el enfoque de negocios de la empresa y el proceso de inserción de sus productos en el mercado, y simultáneamente el proceso de adopción por parte de los segmentos de clientes.

Su oferta comercial abarca una amplia variedad de opciones de vivienda, correspondientes a diferentes tipologías edilicias. Cada una de ellas se plantea para un segmento especial del mercado respondiendo a necesidades específicas de cada grupo.

## **EL GRUPO EDISUR**

EDISUR es una empresa radicada en Córdoba con poco más de 15 años de antigüedad en el mercado, consolidada esencialmente en la parte sur de la Capital.

Considerando la historia presentada en su página web, EDISUR se posiciona desde sus orígenes en la zona sur de la ciudad, desarrollando un tipo de vivienda denominada por ellos *casona*, la cuál presentan como “inédita”. Luego de “importar” esta tipología habitacional al sector norte de la ciudad, afianzan su crecimiento ingresando al mercado de valores con la emisión de obligaciones negociables.

La expansión geográfica de la empresa se circunscribe, luego de la incursión en la zona norte, a la región sur de la ciudad. Con el desarrollo de countries, comienza en el año 2005 la propuesta de Manantiales. Este megaemprendimiento constituye la principal unidad de negocios de la empresa, abarcando una propuesta integral, sostenida por una estrategia de diferenciación.

## **EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA**

Existen tantos conceptos de estrategia como autores hayan escrito al respecto. Su origen deriva de la literatura militar, donde se la define como el arte de coordinar las fuerzas militares, políticas, económicas y morales, implicadas en la conducción de un conflicto o en la preparación de la defensa de una nación o de una comunidad de naciones.

Según Porter (1996), el éxito de una firma se manifiesta en la obtención de una posición competitiva (o una serie de éstas) que conlleve a un desempeño financiero superior y sostenible.<sup>1</sup>

Para Mintzberg (1978) la estrategia es un patrón en un flujo de decisiones, con la anotación que una decisión es definida como un compromiso a la acción, usualmente un compromiso de recursos<sup>2</sup>. Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Una estrategia ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus diferencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original. También ayuda a prevenir los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes.

El primer componente de la estrategia de una empresa es la declaración de su visión y misión, bases de la filosofía de la empresa.

Para Quigley (1995) la visión corporativa constituye la declaración más fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización. Se dirige a los corazones y a las mentes de sus miembros. Debe ser indicativa de una comprensión clara del lugar que la organización ocupa hoy y proponer un derrotero para el futuro.<sup>3</sup>

La visión comprende el enunciado de los valores de la empresa. Se entiende por valores las creencias características o fundamentales que la organización defiende. Los valores corporativos son las reglas o pautas mediante las cuales una corporación exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de orden, seguridad y desarrollo.

## **LA ESTRATEGIA DE EDISUR**

EDISUR publica en su página web la declaración de su filosofía, incluyendo la misión y la visión. Dichos textos se transcribe a continuación:

### *FILOSOFIA DE EDISUR*

---

<sup>1</sup> Porter, M. E. (1996). Pp. 61-78.

<sup>2</sup> Mintzberg, H. (1978). Pp. 934-948.

<sup>3</sup> Quigley, J. (1995). P6.

*“El desarrollo inmobiliario de una ciudad es una responsabilidad y un compromiso que todos los que formamos parte de GRUPO EDISUR asumimos sobre la base de una cultura organizacional compartida, guiados y alentados por nuestra forma de ser, hacer, sentir y soñar.”*

#### **MISIÓN**

*“Somos una Desarrollista Inmobiliaria dinámica y comprometida, que genera valor para sus accionistas, empleados, proveedores, clientes y sociedad en general, visualizando y capitalizando oportunidades de negocios en búsqueda de un crecimiento ordenado y sostenido.”*

#### **VISIÓN**

*“Ser reconocidos por nuestra trayectoria y liderazgo en el mercado inmobiliario argentino.”*

La visión y la misión de una empresa describen su razón de ser y definen el tipo de negocio en que la misma se desarrolla. EDISUR es una empresa dedicada al desarrollo inmobiliario. Su filosofía se enuncia enfocada a una multiplicidad de públicos. No sólo establece un compromiso con los clientes; en primer lugar ubica a los accionistas, siguiendo con los empleados. Esto denota una contemplación tanto de públicos internos como externos por parte de la empresa.

Cabe destacar que desde un punto de vista teórico, la declaración de misión define el negocio de una empresa a partir de la respuesta a tres preguntas: ¿a qué tipo de clientes satisface?, ¿qué necesidades satisface? y ¿qué habilidades distintivas posee la empresa para diferenciarse de sus competidores?.

Los enunciados de EDISUR son bastante amplios, no precisando exactamente necesidades ni habilidades específicas. Sólo destacan un crecimiento *“ordenado y sostenido”* vinculado al desarrollo inmobiliario de una amplia variedad de emprendimientos.

La oferta multiproducto de EDISUR abarca una amplia variedad de emprendimientos, desde simples lotes hasta construcciones más complejas. La diversidad de tamaños y características de sus propuestas le permite a la empresa generar una oferta comercial para diferentes segmentos de mercado, considerando las etapas del ciclo de vida familiar y jerarquías establecidas por el nivel socio económico del grupo familiar. Estos lineamientos permiten establecer que la empresa comenzó con una estrategia de diferenciación<sup>4</sup>, considerando la clasificación propuesta por Michael Porter (2007).

La estrategia de diferenciación se basa en desarrollar productos o servicios con características percibidas como únicas por los consumidores.

La diferenciación puede darse a partir de diversos factores, como por ejemplo, atributos específicos del producto, servicios adicionales al consumidor, diseño, imagen de marca, red de ventas, etc.

La base de esta estrategia consiste en identificar aquello que el mercado considera efectivamente un elemento diferenciador.

El recorrido por su historia posibilita la identificación de diferentes logros estratégicos, convertidos en ventajas competitivas para la empresa:

- Se autodenominan “creadores” del estilo casona, presentándolo como una tipología inédita.
- Incursión en otras tipologías (countries y urbanizaciones vigiladas, luego oficinas y housing).
- Expansión geográfica primero con un alcance local, y luego ampliado a otros países.
- Certificación Normas ISO 9001: 2008.
- Plan propio de financiamiento.

Sin embargo, la empresa también desarrolló varios productos de características comunes, uniformando su propuesta para segmentos específicos de mercado, que no pueden alcanzar aquellos

---

<sup>4</sup> Teniendo en cuenta la ventaja competitiva que desarrolla una empresa y el alcance del mercado al cuál se dirige, Porter plantea que las empresas pueden adoptar algunas de las siguientes estrategias: estrategia de liderazgo en costos, estrategia de diferenciación y estrategia de enfoque.

de mayores dimensiones. Estas acciones podrían sugerir que la empresa alternó su estrategia de diferenciación con una de liderazgo en costos<sup>5</sup>

La aplicación de esta última estrategia es posible en general, para empresas que cuentan con un gran capital, que a partir de una fuerte disminución de costos en las diferentes áreas, a través de una integración vertical, experiencia y escala, y un adecuado sistema de control, pueden ofrecer productos estandarizados y masivos, vendidos a precios relativamente bajos.

## MANANTIALES

Manantiales es un megaemprendimiento desarrollado por el Grupo EDISUR. El mismo puede ser considerado una unidad estratégica de negocios (UEN) compleja que abarca una multiplicidad de productos.

Según Hax y Majluf (1997)<sup>6</sup> una unidad estratégica de negocios es una unidad operativa o un foco de planificación, que agrupa productos o servicios diferenciados, vendidos a un conjunto uniforme de clientes, enfrentando al mismo tiempo, un grupo definido de competidores.

Lanzado como un negocio estrella<sup>7</sup>, Manantiales se ofrece como una propuesta integral de productos y servicios, capaz de subsanar necesidades insatisfechas de vecinos de la ciudad.

La nomenclatura de negocio estrella obedece a la empleada para caracterizar tipos de negocio en la herramienta denominada matriz BCG. La matriz BCG, también llamada matriz de crecimiento-participación es una herramienta que se utiliza para el análisis de la cartera de negocios de una empresa. En la década del '70 fue desarrollada y difundida por la consultora *Boston Consulting Group*. En los cuatro cuadrantes que presenta se ubican cuatro tipos de negocio según sus perspectivas de crecimiento en el mercado y la participación que alcance en el mismo.

Se presenta en la página *web* de la empresa como “Manantiales 360”, señalando una combinación de beneficios concretados y promesas a futuro (Capilla, centro educativo, comercial).

El concepto de “Manantiales 360” fue publicado en la página *web* del grupo EDISUR en septiembre de 2016, como “Novedades”. Allí se dan algunos detalles de los desarrollos y compromisos que la empresa asumiría como parte de su propuesta. Destacando la importancia de trabajar en equipo entre los actores públicos y privados, la empresa menciona especialmente un plan de seguridad integral, propuestas educativas y comerciales, así como también da detalles de lo que se realizará en el parque La Cañada.

En lo que respecta al plan de Seguridad Integral se detallan específicamente todos los recursos materiales y humanos y la existencia de un centro de seguridad integral, lo cual se indica comenzará a funcionar “una vez que los vecinos de los barrios de Manantiales se adhieran al sistema.”

También se incluyen promesas para propuestas comerciales y educativas. Se comenta sobre la designación de zonas para comercios de diferente envergadura, así como también colegios y un “gran centro deportivo”. No obstante ello, la realidad se circunscribe al espacio físico designado a tal efecto, sin encontrarse las obras materializadas.

El Parque La Cañada, se desarrolla a lo largo del recorrido del arroyo La Cañada que atraviesa Manantiales. Es presentado como un espacio verde para la ciudad, donde se trabajan dos aspectos: *movilidad y forestación*. La movilidad se propone a partir de un sendero para peatones y bicicletas, rampas para discapacitados, sendero táctil para no videntes, dársenas de estacionamiento, demarcación horizontal para seguridad peatonal y alumbrado público.

---

<sup>5</sup> Estrategia de liderazgo en costos: Consiste en tener los menores costos reales. Esta estrategia se vincula directamente con la generación de economías de escala y curvas de experiencia. En general, en cada industria es posible identificar algunos pocos elementos que generan un elevado porcentaje de los costos totales de un producto o servicio. Trabajar sobre esos puntos es la base de esta estrategia.

<sup>6</sup> Hax, A. y Majluf, N. (1997) P.73.

<sup>7</sup> Las “estrellas” operan en industrias de alto crecimiento y con una elevada cuota de mercado. Las estrellas son esencialmente generadores de efectivo (con cierta inversión). Son las unidades primarias en las que la empresa debe invertir su dinero, ya que se espera que lleguen a ser vacas (generadoras de flujos de caja positivos). Sin embargo, no todas las estrellas se convierten en los flujos de efectivo. Esto es especialmente cierto en las industrias que cambian rápidamente, donde los nuevos productos innovadores pronto pueden ser desplazado por los nuevos avances tecnológicos, por lo que una estrella en lugar de convertirse en una fuente de ingresos, se convierte en un perro. Publicado en <http://www.matrizbcg.com/>.

En lo que se relaciona con la forestación se promete “un espacio verde de más de 60 hectáreas que incluye un corredor de 1.750 lapachos blancos que será uno de los más extensos del mundo; además de plan de forestación más de 9.000 especies nativas. Así, Manantiales trasciende sus propias expectativas e inclina el crecimiento de la ciudad hacia la zona sur de Córdoba.”<sup>8</sup>

Si bien su propuesta actual abarca más de veinticinco emprendimientos, la presentación inicial de este megaproyecto se planteó como algo exclusivo para un grupo reducido de referentes, la mayoría con residencia en el sector sur de la ciudad.

A partir de un evento de presentación, se convocó a vecinos de renombre del sector sur de la ciudad como compradores e inversores del proyecto Manantiales. Según lo manifestado en una entrevista a un informante clave, inicialmente los compradores para vivienda e inversores se distribuyeron de manera equitativa.

El producto inicialmente ofrecido fue el country. Terrenos desde 1500 m<sup>2</sup> fueron la primer propuesta del grupo al mercado. Sin embargo, la rentabilidad es mayor si se ofrecen productos de menor superficie. Según lo manifestado en una entrevista a un informante clave, el precio del m<sup>2</sup> de un lote de 300m<sup>2</sup> es 2,3 veces superior al de un lote de 1500m<sup>2</sup>.

La rentabilidad de la construcción desde que la empresa inició el proyecto Manantiales en el año 2005, ha ido disminuyendo paulatinamente. Esto ha llevado a que el negocio central se traslade desde la construcción al loteo. El ofrecimiento de la tierra es más ventajoso y ofrece un riesgo mucho menor.

## EL ENFOQUE ESTRATÉGICO

La propuesta de valor de Manantiales se centra en satisfacer demandas esenciales de los vecinos, identificadas como problemáticas de relevancia para los mismos.

En sucesivas investigaciones realizadas sobre el espacio público en áreas pericentrales de la ciudad de Córdoba<sup>9</sup>, se indagó acerca de problemas percibidos por los vecinos en el barrio donde residen. En un formulario asistido, con un listado de más de 20 ítems, se solicitó a residentes de barrio General Paz, San Vicente, Alberdi, Güemes y San Martín, que identificaran los problemas más importantes para ellos.

Si bien las investigaciones se realizaron de manera secuencial y no simultánea, los aspectos señalados como los más relevantes, son similares a pesar de la falta de coincidencia temporal en el relevamiento. En el cuadro 1 puede apreciarse un análisis comparativo de los problemas con mayor cantidad de menciones en los barrios analizados.

**PROBLEMAS PERCIBIDOS POR VECINOS DE BARRIOS PERICENTRALES DE CÓRDOBA**

Dificultad es y/o Problemas percibidos en el barrio	Paz (2005)	Gral (2006)	San Vicente (2006)	Alberdi (2008)	Güemes (2010)	San Martín (2012)
Falta de limpieza en calles y espacios públicos.	3°		1°	3°	3°	1°
Veredas en mal estado.	3°			1°	1°	2°
Déficit de alumbrado público.	2°		2°	2°	3°	3°
Falta de seguridad en calles y espacios públicos.	1°		1°	3°	1°	3°

<sup>8</sup> Publicado en <http://www.grupoEDISUR.com.ar/web/es/news/con-manantiales-360--grupo-EDISUR-completa-una-propuesta-de-servicios-y-nuevas-inversiones/>

<sup>9</sup> Los datos se obtuvieron de los informes de investigación y publicaciones del trabajo “Construcción sociosustentable del espacio público en las áreas pericentrales de Córdoba. General Paz - San Vicente - Alberdi- Güemes – San Martín”. Director: Barseghian, Eduardo- Desde 2004 a 2013. SECyT. UNC.

Déficit de vigilancia policial.		3°			
Falta de espacios para juegos infantiles.				2°	
Asentamiento de población indeseable.		3°			3°
Tránsito desordenado o de velocidad excesiva.	3°		2°		

Cuadro 1: Elaboración propia según datos de informes y publicaciones del trabajo “Construcción sostenible del espacio público en las áreas pericentrales de Córdoba”. SECyT. UNC.

La falta de limpieza en calles y espacios públicos, la falta de seguridad en calles y espacios públicos, conjuntamente con las veredas en mal estado, parecen ser las problemáticas más visibles y/o importantes para quienes habitan en diferentes barrios de la ciudad.

Los resultados son coincidentes con los obtenidos en una investigación realizada sobre Servicios públicos: satisfacción y percepción de bienestar<sup>10</sup>. La investigación se desarrolló durante el año 2015 y fue publicada en el año 2016. En dicha investigación se segmentó a la ciudad en cinco zonas geográficas. La división propuesta se muestra en la figura 3.

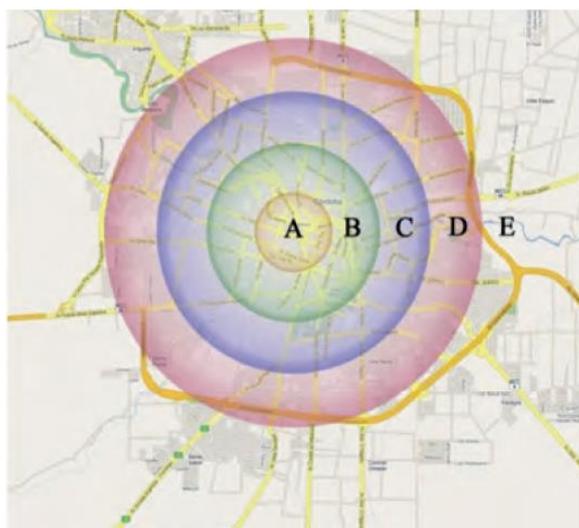


Figura 1: Zonas geográficas definidas para la investigación sobre “Servicios públicos: satisfacción y percepción de bienestar”.

La zona A quedó conformada por el barrio Centro de la ciudad de Córdoba. La zona B comprende a Juniors, General Paz, Pueyrredón, Alta Córdoba, General Bustos, San Martín, Alberdi, Alto Alberdi y Nueva Córdoba. La zona C incluye a San Vicente, René Favalaro, Las Flores, Jardín y parte de los barrios Cerro de las Rosas y Urca. La zona D se creó con los barrios Mariano Fraguero, parte del Cerro de las Rosas y Urca que no quedó incluida en la zona anterior, Ampliación América, Marqués de Sobremonte, San Roque, Jardín Espinosa y Empalme. La zona E abarca los barrios Ituzaingó, Ameghino, Liceo, Argüello, Quintas de Argüello, Santa Isabel y Villa el Libertador. No se incluyeron countries ni tampoco villas de emergencia.

<sup>10</sup> Saunders, Shirley. Garbino, Patricia Alejandra. Conci, Esteban Fermín. Cuadrado, Adriano. *Servicios públicos: satisfacción y percepción de bienestar*. REVISTA DE CIENCIAS EMPRESARIALES • Año 2 • Número 2 • PP 68-85 – CORDOBA MANAGEMENT SCHOOL – UNIVERSIDAD BLAS PASCAL.

Si se comparan las conclusiones obtenidas al elaborar los índices de satisfacción de los servicios por zona geográfica, surge que las cifras correspondientes a la zona B (coincidente con el área pericentral) muestran similitudes con los resultados generados en la investigación previamente mencionada sobre construcción del espacio público. La información se muestra en el cuadro 2.

Servicio	SG	I	Zonas					
			A	B	C	D	E	
Cloacas	9	4	58 ↑	48 ↓	52 ↑	51 ↑	45 ↓	
Barrido de calles	7	5	56 ↓	56 ↓	56 ↓	59 ↑	54 ↓	
Mantenimiento de espacios verdes	6	5	50 ↓	6	5	60 ↑	59 ↑	54 ↓
Alumbrado público	6	4	55 ↑	44 ↓	43 ↓	49 ↑	6	4
Recolección de residuos	7	6	73 ↑	66 ↓	66 ↓	69 ↑	69 ↑	
Desmalezamiento	8	4	58 ↑	46 ↓	33 ↓	44 ↓	54 ↑	
Mantenimiento de calles	3	3	58 ↑	32 ↓	23 ↓	34 ↑	31 ↓	
Mantenimiento de veredas	2	3	47 ↑	2	3	23 ↓	35 ↑	30 ↓
Mantenimiento de semáforos	3	5	69 ↑	3	5	56 ↑	43 ↓	51 ↓
Mantenimiento de señalización	6	5	67 ↑	58 ↑	6	5	55 ↓	47 ↓
Mantenimiento de mobiliario urbano	9	4	52 ↑	50 ↑	50 ↑	47 ↓	9	4

Cuadro 2. Resumen de índices de satisfacción de los servicios, valores generales y por zonas geográficas. Fuente: informe de investigación “Servicios públicos: satisfacción y percepción de bienestar”

Los mayores índices de insatisfacción giran en torno al barrido de calles, recolección de residuos, mantenimiento de calles. Vale decir que son esencialmente necesidades básicas no resueltas los principales problemas manifestados por los vecinos.

Si bien podría interpretarse que son este tipo de necesidades las que motivan la búsqueda de las propuestas que ofrece un barrio cerrado, la estrategia de lanzamiento y la evolución de este tipo de emprendimientos permite establecer que la necesidad que mayormente se satisface está vinculada a lo social, relacionada con un sentido de pertenencia.

En tal sentido, en la reseña del libro de Maristella Svampa elaborada por Diego Campos (2003)<sup>11</sup> se establece que:

*La globalización económica y la reestructuración de las relaciones sociales sobre nuevas bases, inducida por la crisis del Estado, la desindustrialización y la creciente inseguridad urbana, han tenido como consecuencia un aumento de las desigualdades y de la exclusión social, ensanchándose la brecha que separa a los grupos pudientes de aquellos más desfavorecidos. Este movimiento habría impactado con mayor virulencia a las capas medias de la población, escindiéndose éstas entre “los que perdieron” y “los que ganaron”; si los primeros constituyen*

<sup>11</sup> Campos, Diego (2003), pp.181-184.

*el foco de lo que actualmente se denomina “nueva pobreza”, los segundos son quienes han podido integrarse favorablemente a las nuevas modalidades estructurales, al punto de estar asimilándose a las clases altas tradicionales.*

Una de las teorías de aprendizaje que permite analizar los procesos de compra y consumo del ser humano, es la conocida como teoría del aprendizaje social<sup>12</sup>. La imitación de la conducta de los pares, resulta entonces, una consecuencia de este tipo de aprendizaje.

La oferta inicial a referentes del sector permitió construir un producto asociado a un grupo de referencia, que constituye un modelo aspiracional para quienes se ubican en estratos medios de la sociedad en lo que respecta a la pirámide de clases sociales. Así, vivir en este tipo de conglomerados no sólo permite satisfacer necesidades de seguridad, limpieza o higiene, sino que se asciende en la pirámide motivacional, cubriendo necesidades sociales y psicológicas.

La comprensión e interpretación de estas motivaciones por parte de la empresa EDISUR, permite establecer que la misma se rige por un enfoque de mercado al desarrollar su estrategia de marketing.

Cabe destacar que el concepto planteado como “enfoque de mercado” precisa esclarecer el alcance de dicho término desde la disciplina del marketing. Así, Philip Kotler, considerado uno de los máximos referentes dentro del marketing, autor de una gran cantidad de libros y publicaciones, define al mercado como un conjunto de consumidores reales y potenciales de un producto<sup>13</sup>.

Desde esta perspectiva lo que se pretende es oponer el enfoque de mercado, a lo que se denomina enfoque de producto. En este último caso, son las especificaciones técnicas del producto, posibilidades de uso de diversas tecnologías, materiales a emplear, algunos de los conceptos esbozados como puntapié inicial para desarrollar un programa de diseño.

## ESTRATEGIA DE MARKETING Y POSICIONAMIENTO DEL GRUPO EDISUR CON EL MEGAPROYECTO MANTIALES

Considerando la descripción de la estrategia del grupo EDISUR y el enfoque adoptado por este grupo para el lanzamiento de Manantiales, es posible establecer que se ha seguido una estrategia de diferenciación.

La propuesta multiproducto y multisegmento se construye a partir de la definición de cinco “estilos”: lotes, countries, casonas, casas y edificios. Los mismos apuntan a diferentes estratos de clase media y media alta (C1,C2,C3) y diferentes etapas del ciclo de vida familiar.

Así cada una de estas propuestas se enfoca en un segmento específico, con necesidades bien definidas.

- El estilo housing se plantea para parejas o matrimonios recién casados sin hijos, con posibilidades de ampliar habitaciones en la medida que crece la familia.
- El estilo lotes apunta a parejas con hijos pequeños que añoran una vuelta a la “vida de barrio”, con espacios verdes y plazas con juegos para niños.
- El estilo country es una oferta para familias con hijos adolescentes que pretenden un entorno de exclusividad y seguridad. Asimismo a este segmento también le ofrece EDISUR la opción de direccionar su ahorro a la adquisición de un departamento.
- El plan Mío, una propuesta de financiamiento propia del grupo EDISUR, constituye un estilo válido para jóvenes que buscan acceder a un departamento a través del direccionamiento de sus ahorros.
- Quienes apuntan al Estilo Casonas buscan seguridad y confort y son principalmente matrimonios grandes sin hijos.

Lo expuesto se sintetiza en el cuadro 3 conformando una matriz producto-mercado:

<sup>12</sup> Teoría elaborada por Albert Bandura

<sup>13</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary (2017). P.672.

	Estilo Housing	Estilo Lotes	Estilo Country	Estilo Casas	Departamentos
Etapa del ciclo de vida familiar	Parejos o matrimonios recién casados	Parejas con hijos pequeños	Parejas con hijos adolescentes	Matrimonios grandes sin hijos	Jóvenes solteros
Motivaciones y necesidades que satisface	Posibilidad de ampliación de vivienda	Búsqueda de vida tranquila, de barrio, espacios verdes	Exclusividad, Confort, Seguridad	Confort y seguridad	Canalizar ahorros

Cuadro 3: Matriz producto-mercado.

El posicionamiento, entendido como un concepto sobre el cual la empresa busca ser percibida por los consumidores, ha estado teñido de un dinamismo constante.

Se destaca el liderazgo en la zona sur de la ciudad y su modelo “desarrollador de desarrollistas”, donde se enfatiza la posibilidad de “desarrollar ciudad”.

Manantiales 360 se presenta como una completa propuesta, con múltiples beneficios. Sin embargo, muchos de ellos son promesas a futuro. La construcción de un vínculo sostenible con las 4000 familias<sup>14</sup> que ya residen en el lugar dan muestras de un proceso de generación de confianza, que se refuerza con diferentes acciones comunicacionales.

La materialización de la estrategia de posicionamiento se logra a partir de la definición de decisiones sobre las variables controlables del marketing. Las mismas abarcan aspectos vinculados a los productos ofrecidos, las decisiones sobre precio, distribución comercial y comunicación.

A partir de la información volcada en el sitio *web* y del análisis de material comunicacional de la empresa (*brochures*, revistas específicas y folletería) se describen algunos puntos vinculados a las variables de marketing mencionadas.

## PRODUCTOS OFRECIDOS

EDISUR ofrece una amplia gama de productos. La empresa los agrupa en 5 categorías, que tal como se mencionara precedentemente, responden a la nomenclatura de “estilo”. Todas las tipologías mencionadas pueden encontrarse en Manantiales. Sin embargo, cabe destacar, que el producto predominante son los lotes.

El empleo de la palabra “estilo” para designar cada tipo de producto permite una jerarquización de su propuesta. Asimismo, las designaciones empleadas para los diferentes emprendimientos son similares evocando espacios amigables y acogedores (colinas, riberas, miradores, etc). Cada uno de los emprendimientos cuenta con un isologotipo, mostrándose en la página fotos y videos, además de un detalle de sus características.

## RELEVAMIENTO Y SISTEMATIZACIÓN DE PRODUCTOS OFRECIDOS

### 1. ESTILO CASAS

#### 1.1. Casas patio

##### 1.1.1. 2 dormitorios

##### 1.1.2. 3 dormitorios

#### 1.2. Housing de manantiales

##### 1.2.1. 1 dormitorio

##### 1.2.2. 2 dormitorios

##### 1.2.3. 3 dormitorios

<sup>14</sup> Esta cifra está publicada en la página de la empresa.

## 2. ESTILO CASONAS

### 2.1. Casonas de los arcos

2.1.1. 1 dormitorio

2.1.2. 2 dormitorios

2.1.3. 3 dormitorios

### 2.2. Sureño de manantiales

2.1.1. 1 dormitorio

2.1.2. 2 dormitorios

2.1.3. 3 dormitorios

### 2.3. Casonas de manantiales

2.3.1. 1 dormitorio

2.3.2. 2 dormitorios

2.3.3. 3 dormitorios

## 3. ESTILO COUNTRIES

### 3.1. Manantiales country

3.1.1 Lotes desde 1000 m<sup>2</sup>

## 4. ESTILO EDIFICIOS

### 4.1. Pilares de manantiales

4.1.1. 1 dormitorio

4.1.2. 2 dormitorios

## 5. ESTILO LOTES

### 5.1. Rincones de manantiales

5.1.1. Lotes de 250 m<sup>2</sup>

### 5.2. Colinas de manantiales

5.2.1. Lotes de 250 m<sup>2</sup>

5.2.2. Lotes de 300 m<sup>2</sup>

5.2.3. Lotes de 360 m<sup>2</sup>

### 5.3. Terrazas de manantiales

5.3.1. Lotes de 250 m<sup>2</sup>

5.3.2. Lotes de 300 m<sup>2</sup>

5.3.3. Lotes de 360 m<sup>2</sup>

5.3.4. Lotes de 450 m<sup>2</sup>

### 5.4. Solares de manantiales

5.4.1. Lotes de 250 m<sup>2</sup>

5.4.2. Lotes de 300 m<sup>2</sup>

5.4.3. Lotes de 360 m<sup>2</sup>

5.4.4. Lotes de 450 m<sup>2</sup>

### 5.5. Prados de manantiales

5.5.1. Lotes de 250 m<sup>2</sup>

5.5.2. Lotes de 300 m<sup>2</sup>

5.5.3. Lotes de 360 m<sup>2</sup>

5.5.4. Lotes de 450 m<sup>2</sup>

### 5.6. Costas de manantiales

5.6.1. Lotes de 360 m<sup>2</sup>

### 5.7. Lomas de manantiales

5.7.1. Lotes de 300 m<sup>2</sup>

### 5.8. Miradores de manantiales

5.8.1. Lotes de 250 m<sup>2</sup>

### 5.9. Riberas de manantiales

5.9.1. Lotes de 360 m<sup>2</sup>  
 5.10. Altos de manantiales  
 5.10.1. Lotes de 360 m<sup>2</sup>

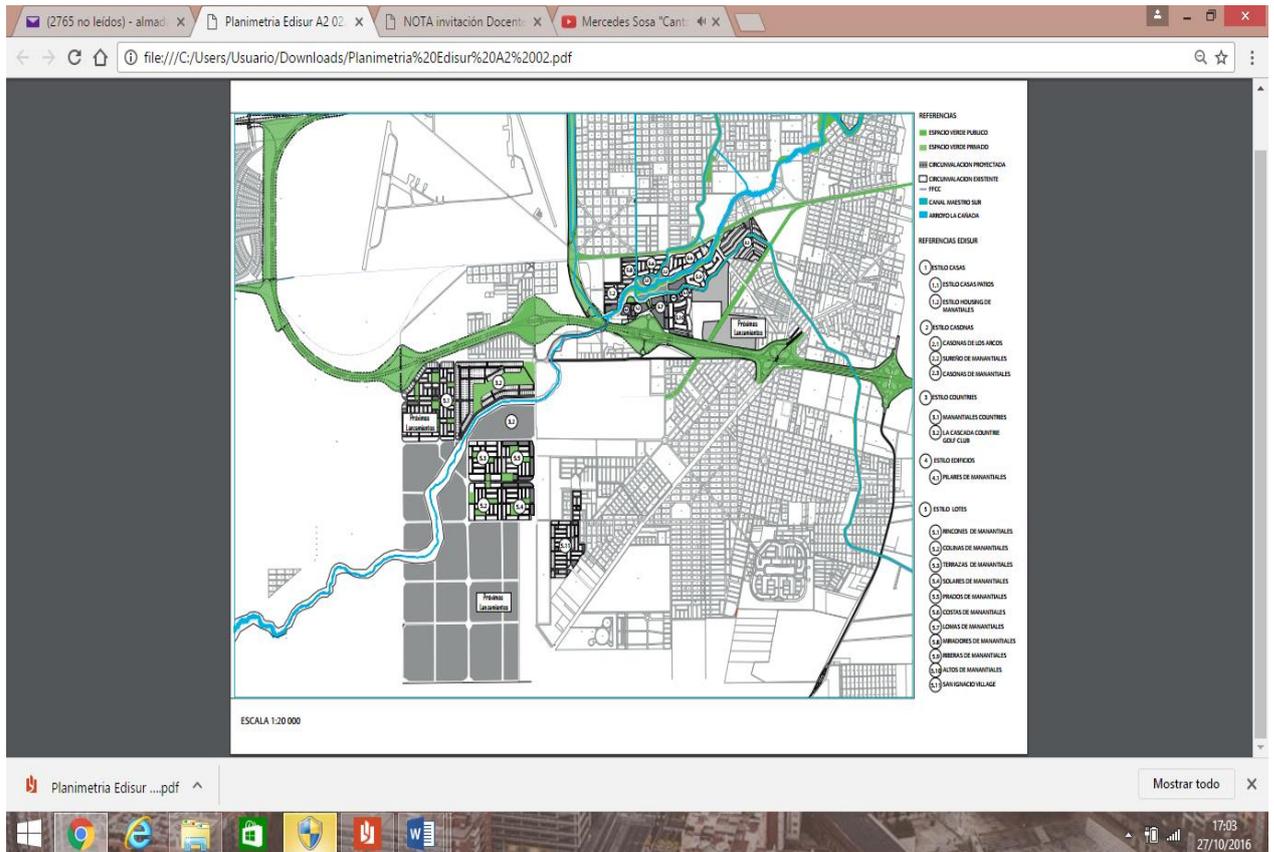


Fig. 2: Plano de Manantiales. Identificación del entorno natural y construido al emprendimiento. Ubicación de los distintos productos inmobiliarios. Plano elaborado en el marco del Proyecto SECyT 2016-2017.

En este punto, resulta de interés realizar un cruce entre lo que se entiende por hábitat residencial desde el saber urbano-arquitectónico para identificar ciertas hibridaciones entre el saber disciplinar y el emprendimiento Manantiales en particular.

La Ordenanza 8256, Capítulo II. Administración municipal de la ciudad de Córdoba, estudiada por Liborio (2013) en *La vivienda agrupada y colectiva de gestión privada. Aportes para una revisión disciplinar*, da la posibilidad de establecer claramente las características que definen y diferencian la vivienda individual, la vivienda individual agrupada y la vivienda colectiva. Esta distinción permite identificar la presencia de los tres tipos de vivienda en Manantiales, a la vez que realizar una correspondencia entre los nombres de fantasía dados desde el mercado y las designaciones estrictamente disciplinares (Cuadro 4).

A continuación se presenta la definición de los tipos de vivienda según la citada ordenanza:

- Vivienda individual: *“Edificación de una unidad habitacional permanente, construida sobre suelo propio, con estructura, accesos y espacios independientes y privativos de dicha unidad”.*
- Vivienda individual agrupada: *“Edificación o grupo de edificaciones compuestas por más de una vivienda individual, que comparten entre sí elementos tales como propiedad del suelo, estructuras, instalaciones generales, accesos, espacios comunes de uso común, cocheras; etc., siendo condición necesaria la existencia de espacios comunes de uso propio (...) que no superen en la resolución de proyecto, planta baja y una planta alta respetándose las condiciones del FOS, FOT y altura de la zona”.*

- Vivienda colectiva: “Edificación o grupo de edificaciones de más de una vivienda permanente, que comparten entre sí elementos tales como propiedad del suelo, estructuras, instalaciones, accesos, espacios comunes de uso común y uso propio; etc. (...) superando en la resolución de proyecto, planta baja y una planta alta, respetándose las condiciones del FOS, FOT y altura de la zona”.

EMPRENDIMIENTO	DISCIPLINA
1. CASAS (casas patio / housing)	1. VIVIENDA INDIVIDUAL AGRUPADA
2. CASONAS	2. VIVIENDA COLECTIVA
3. COUNTRIES	3. VIVIENDA INDIVIDUAL
4. EDIFICIOS	4. VIVIENDA COLECTIVA
5. LOTES (opción llave en mano)	5. VIVIENDA INDIVIDUAL (hibridaciones)

Cuadro 4: Tabla comparativa entre productos ofrecidos por Manantiales con sus respectivos nombres de fantasía y su correspondencia con la designación emergente de la disciplina urbano-arquitectónica.

## FINANCIACIÓN DE LOS PRODUCTOS

La financiación de los productos de EDISUR puede lograrse a través de tres opciones:

1. EDISUR ofrece una alternativa de financiación propia denominada Plan Mío. El mismo es un sistema de inversión impulsado por Grupo EDISUR para la adquisición de productos inmobiliarios por medio de aportes mensuales en pesos con un plazo de hasta de 15 años. El plan se estructura en cuatro momentos: entrega inicial, aportes mensuales antes de la posesión de la casa, un aporte especial al recibir la unidad y aportes mensuales posteriores hasta terminar el plan.

Una variante de este plan es el llamado Plan MIO cuota segura. Ofrece la posibilidad de adquirir un lote y pagarlo en cuotas con un plazo de hasta 5 años. El esquema permite comprar un lote entregando inicialmente el 25 por ciento del valor y pudiendo financiar el resto en 12, 24, 36, 48 y hasta 60 cuotas mensuales y en pesos.

2. Una segunda opción para el financiamiento de los productos de EDISUR es la bancaria. En su página se promocionan créditos del Banco Roela, sujetos a la aprobación de dicha entidad, y créditos hipotecarios Casa Bancor. Esta opción es válida para la 4ª torre de Casonas de Manantiales, cuya posesión se anuncia para el 2018.

3. Una tercer alternativa es la financiación a medida, la cual es variable para cada tipo de producto

## COMUNICACIÓN

EDISUR ha desarrollado una amplia variedad de propuestas para establecer un vínculo comunicacional con sus clientes actuales y con el mercado objetivo al que apunta. Con los primeros existe la posibilidad de hacer consultas administrativas y un servicio de atención al cliente a través de su sitio web [www.grupoEDISUR.com.ar](http://www.grupoEDISUR.com.ar).

Su página web brinda información muy amplia acerca de la empresa y de cada uno de los productos que la misma ofrece. En la misma se da la posibilidad de enviar consultas por un formulario o chatear online con un asesor en horario comercial. Asimismo se difunde un número telefónico 0810.

Dentro de la misma página hay una sección medios que incluye novedades específicas de la empresa, información de interés general, noticias en medios locales, y anuncios de interés.

Asimismo, la empresa recurre a otras herramientas gráficas como por ejemplo, la producción de la revista Cálamo, o brochures especiales sobre Manantiales.

La empresa también realiza actividades de relaciones públicas como visitas al emprendimiento o lo que se denomina Manantiales Day. Un día al aire libre donde se combinan propuestas lúdicas para los residentes y presentaciones para potenciales clientes.

La empresa también instala stands para promocionar sus productos en algunos eventos como por ejemplo torneos de rugby nacionales en el Jockey Club.

## DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

EDISUR cuenta con seis oficinas de venta en la ciudad de Córdoba. La mayoría de sus oficinas se ubican en la zona sur, aunque cuenta también con una sede en el centro y una sobre la Recta Martinoli en el sector norte de la ciudad.

A continuación se presenta un plano esquemático de la ciudad de Córdoba donde se muestra la distribución de los puntos de venta de la empresa (Fig. 3).

## EMPREDIMIENTOS Y PUNTOS DE VENTA EDISUR



- En Manantiales: ingresando por Av. Cruz Roja y Río Negro
- Barrio Jardín sobre Av. Rogelio Nores Martínez 2649
- Nueva Córdoba, San Lorenzo 87
- Centro, sobre 25 de Mayo 186 Zona norte,
- Av. Recta Martinoli 66671 local 1.
- Puesto de atención dentro de San Ignacio Village, camino a Alta Gracia.

Fig. 3: Ubicación de punto de ventas Manantiales en la ciudad de Córdoba.

## CONCLUSIONES

La variedad de la propuesta de tipologías del grupo EDISUR permite establecer una jerarquía determinada por la cantidad de metros y por los servicios específicos que se asocian a cada uno de sus productos.

La mayor superficie de una vivienda guarda una correlación con el posicionamiento social de quien reside en la misma. No obstante ello, los beneficios básicos de la habitación en un barrio cerrado se adquieren desde el lote más pequeño. Paradójicamente, quienes compran un terreno de dimensión menor pagan valores superiores por  $m^2$  que aquellos que adquieren lotes en el formato country.

Cabe destacar que la pérdida de rentabilidad experimentada en la construcción derivó en la canalización del negocio a la venta de tierra y el desarrollo urbanístico. Asimismo, también se redujo la superficie de los lotes comercializados.

La promesa de la seguridad y la aspiración a la exclusividad que ofrece vivir en un sitio con acceso restringido, donde el espacio público se transforma en espacio privado, atrae a un importante grupo que manifiesta un deseo aspiracional de movilidad social ascendente.

Esta demanda social de un sector de la población, de alguna manera contribuye a que la ciudad se expanda, a partir de las propuestas de diseño de diversos grupos desarrollistas. No obstante ello, existe una amplia porción de la población que no puede acceder a este tipo de propuestas, donde los criterios de rentabilidad económica se anteponen a las necesidades colectivas y criterios de urbanización sostenibles.

## BIBLIOGRAFÍA

- BARSEGHIAN, Eduardo (2004). *El asedio a la identidad. Mistificación global y reencantamiento sustentable del espacio público en las áreas pericentrales de la ciudad de Córdoba*. Proyecto de Investigación SECYT, UNC
- BARSEGHIAN, Eduardo (2006). Construcción sociosustentable del espacio público en las áreas pericentrales de Córdoba. Barrio General Paz. Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño de la Universidad Nacional de Córdoba. SECYT.
- HAX, A. y MAJLUF, N. (1997). *Estrategia para el liderazgo competitivo*. Ed. Granica. Barcelona.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary (2017). *Marketing*. Ed. Pearson Educación. México.
- LOUDON, David y DELLA BITTA, Albert (1996). *Comportamiento del Consumidor*. Ed. McGraw Hill. México.
- LIBORIO Miriam (2013). *La vivienda agrupada y colectiva de gestión privada. Aportes para una revision disciplinar*. Advocatus. Córdoba.
- MINTZBERG, H. (1978). *Patterns in Strategy Formation*. En: Management Science Xxiv(9), Pp. 934-948.
- PORTER, Michael (2007). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo editorial Patria.
- PORTER, M. E. (1996). *What is a Strategy?* En: Harvard Business Review (November-December). Pp. 61-78.
- QUIGLEY, J. (1995). *Visión*. Ed. McGRAW-HILL, Colombia.
- SHIFFMAN, Leon y KANUK, Leslie (2010). *Comportamiento del Consumidor*. Pearson Educación. México.
- CAMPOS, Diego (2003). *Reseña de Maristella Svampa (2001). Los que ganaron. La vida en los countries y barrios privados*. EURE, vol. XXIX, núm. 88, diciembre, 2003, pp. 181-184 Pontificia Universidad Católica de Chile Santiago, Chile. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=19608810>

### Páginas web:

<http://www.matrizbcg.com/>

<http://www.grupoEDISUR.com.ar/web/es/>

