



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ESTRATEGIA COMERCIAL PARA LA FILIAL EN COLOMBIA
DE EMPRESA CHILENA DE BASE TECNOLÓGICA DEDICADA
AL SOPORTE DE LA ADMINISTRACIÓN DE COMUNIDADES**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

MAURICIO SALVADOR HERNÁNDEZ BARBIERI

PROFESOR GUÍA:
ORLANDO CASTILLO ESPINOZA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI
JAIME ZUÑIGA CASTRO

SANTIAGO DE CHILE
2021

ESTRATEGIA COMERCIAL PARA FILIAL EN COLOMBIA DE EMPRESA DEDICADA A LA ADMINISTRACIÓN DE COMUNIDADES EN CHILE

Esta memoria es realizada en una compañía tecnológica inmersa en el rubro de administración de comunidades, donde cuenta con veinte años de experiencia en el sector. Fue creada en Chile, y actualmente cuentan con una sede en Colombia desde finales del 2018. Abarcan ocho productos y servicios en su cartera, los cuales están en continuo desarrollo adaptándose a las solicitudes del mercado, donde solo cuatro están presentes en Colombia.

El objetivo principal es diseñar una estrategia comercial para la filial en Colombia, con énfasis en el estudio y análisis del mercado local, ya que desde la apertura de ella aún no han conseguido tener el rendimiento esperado.

La metodología comienza por definir las declaraciones estratégicas, seguidas de un estudio de mercado junto a encuestas a clientes y no clientes, recopilando sus hallazgos en el análisis FODA, el cual actúa como puente con la etapa comercial, que consiste en definir el segmento objetivo, el plan comercial y su evaluación financiera. Finalmente se establece un plan de control de la etapa comercial.

Se estima cómo demanda que el mercado objetivo en Colombia es de 33.237 administradores y 44.316 comunidades. Por su parte en la oferta si bien existen nueve empresas, solo una es realmente competencia en términos administrativos.

Se encuentra necesario desarrollar un módulo contable que esté adaptado a las necesidades de los clientes, ya que el formato de la información contable actual del software no cumple con los requerimientos del mercado colombiano. Esto es debido a que, en Colombia, a diferencia de Chile, las comunidades están en la obligación de tener un contador, lo que modifica el producto y parte de la propuesta de valor.

Financieramente, el mix de estrategias propuesto se considera viable. La inversión total alcanza \$187.000.000 COP y un VAN de \$825.948.100 COP, donde al ser una empresa de experiencia con un producto actualizado en el tiempo, la inversión en desarrollar módulos nuevos resulta bastante inferior comparado al caso contrario de un producto iniciado totalmente desde cero. Lo anterior, sumado a que es un negocio recurrente donde los clientes pagan todos los meses, hace que la inversión sea muy rentable.

Quedará fuera del proyecto la decisión de implementación de cualquier estrategia detallada en este trabajo, por lo que es de total responsabilidad de la empresa en cuestión cualquier ejecución relacionada. Por motivos de aumento de competencia en el rubro, la empresa prefirió que no se nombrará a ella directamente por confidencialidad, sin embargo, los datos detallados son reales.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por apoyarme siempre en cada decisión y darme todas las oportunidades que tengo la suerte de tener.

A mis hermanos, por ser un soporte constante y una fuente de inspiración cada día.

A mis amigos y amigas de la universidad, porque sin ellos no hubiera disfrutado las maratones nocturnas y la vida universitaria tal cómo lo hice.

A mi profesor guía Orlando Castillo y coguía Claudio Orsini, por su constante orientación y asesoramiento.

A la empresa, por su disposición y confianza para realizar este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

I. ANTECEDENTES GENERALES O INTRODUCCIÓN.....	1
I.1 Características de la empresa	1
I.1.1 Rubro, misión y visión	1
I.1.2 Organigrama	2
I.1.3 Productos y servicios	2
I.1.4 Clientes y usuarios	3
I.1.5 Dimensionamiento de actividad.....	4
I.1.6 Ventaja competitiva en el mercado.....	4
I.2 Mercado y Marco institucional	5
I.2.1 Actores y relaciones	5
I.2.2 Niveles de venta respecto al sector industrial.....	6
I.2.3 Regulaciones relevantes	6
I.2.4 Tendencias del mercado, efectos sobre la empresa y posicionamiento	8
II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN.....	9
II.1 Información del área de la empresa	9
II.1.1 Principales funciones	9
II.1.2 Organigrama, número y características de profesionales	9
II.1.3 Productos y Servicios.....	10
II.1.4 Clientes.....	10
II.1.5 Actores	10
II.2 Identificación del problema, relevancia, efectos y posibles causas	10
III. OBJETIVOS	12
III.1 Objetivo general.....	12
III.2 Objetivos específicos	12
IV. MARCO CONCEPTUAL	13
IV.1 Planificación Estratégica.....	13
IV.1 Estudio de mercado	13
IV.2 Análisis FODA	14
IV.3 Segmentación, Targeting y Posicionamiento	15
IV.4 Marketing Mix	15
V. METODOLOGÍA	17
V.1 Diagnóstico de Situación Actual.....	17
V.2 Etapa Comercial	17

V.3 Plan de Control	18
VI. ALCANCES.....	19
VII. DESARROLLO	20
VII.1 Declaraciones Estratégicas	20
VII.1.1 Visión	20
VII.1.2 Misión	20
VII.1.3 Valores.....	20
VII.1.4 Metas	20
VII.2 Estudio de mercado	21
VII.2.1 Oferta	21
VII.2.1.1 Competidores	25
VII.2.2 Demanda	30
VII.2.3 Encuestas.....	34
VII.2.3.1 Encuesta Clientes	34
VII.2.3.2 Encuesta No Clientes.....	35
VII.2.4 Hallazgos del estudio de mercado	36
VII.3 Diagnóstico	38
VII.3.1 Fortalezas	38
VII.3.2 Debilidades	39
VII.3.3 Oportunidades	39
VII.3.4 Amenazas	40
VII.3.5 Matriz de Impacto Cruzado.....	41
VII.4 Estrategia Comercial	43
VII.4.1 Propuesta de valor	43
VII.4.2 Segmentación	43
VII.4.3 Targeting	44
VII.4.4 Posicionamiento	45
VII.5 Plan Comercial.....	46
VII.5.1 Producto	46
VII.5.2 Plaza	47
VII.5.3 Promoción.....	48
VII.5.3.1 Sostenimiento de valor.....	51
VII.5.4 Precio	53

VII.5.5 Relación estrategia posicionamiento con Matriz Impacto Cruzado	55
VII.6 Evaluación Económica	57
VII.6.1 Situación sin proyecto	57
VII.6.2 Situación con proyecto	58
VII.6.2.1 Rentabilidad del proyecto	60
VII.6.2.2 Análisis de impacto por línea de acción	61
VII.6.3 Conclusiones evaluación económica	63
VII.7 Control de Estrategia Comercial	65
VII.7.1 Indicadores principales	65
VII.7.2 Indicadores secundarios	68
VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
IX. BIBLIOGRAFÍA	72
X. ANEXOS	75
Anexo A: Planes y precios por asamblea Propiedata	75
Anexo B: Extracto de base de datos clientes retirados	76
Anexo C: Flujo Situación Sin Proyecto	78
Anexo D: Flujo Situación Con Proyecto	79
Anexo E: Punto de equilibrio situación con proyecto	81

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resumen regulaciones copropiedad inmobiliaria	7
Tabla 2: Matriz FODA.....	15
Tabla 3: Benchmarking de funcionalidades	22
Tabla 4: Respuesta de empresas con potencial cliente.....	23
Tabla 5: Precio y soporte de competidores	23
Tabla 6: Puntaje en áreas contable y administración	24
Tabla 7: Porcentaje de apartamentos en principales municipios	32
Tabla 8: Matriz de impacto cruzado de variables FODA.....	41
Tabla 9: Métodos de Promoción.....	51
Tabla 10: Precios, usuarios y puntajes característicos de oferentes.....	54
Tabla 11: Mix promocional relacionado en Matriz de impacto cruzado	56
Tabla 12: Resumen financiero situación sin proyecto	57
Tabla 13: Inversión.....	58
Tabla 14: Resumen financiero situación con proyecto	60
Tabla 15: Situación financiera por estrategias Google ads e Instagram.....	61
Tabla 16: Situación financiera por estrategia Seminarios	62
Tabla 17: Situación financiera por estrategia Recomendación de terceros	62
Tabla 18: Situación financiera por estrategia software contable.....	63

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama compañía general	2
Ilustración 2: Organigrama sucursal Colombia	2
Ilustración 3: Organigrama sucursal Colombia	9
Ilustración 4: Metodología a utilizar	18
Ilustración 5: Representación gráfica de tabla de puntaje.....	24
Ilustración 6: Sitio web de Daytona.....	25
Ilustración 7: Sitio web de Decopropiedad	26
Ilustración 8: Sitio web de PHenlinea.....	27
Ilustración 9: Sitio web de Propiedata.....	29
Ilustración 10: Sitio web de Wihom.....	30
Ilustración 11: Cantidad de predios residenciales en Bogotá y su porcentaje	31
Ilustración 12: Distribución de predios residenciales en Bogotá por estrato social.....	31
Ilustración 13: Porcentaje de apartamentos por departamentos colombianos	32
Ilustración 14: Tamaño de mercado.....	34
Ilustración 15: Respuestas de no clientes a conocimiento de softwares en el mercado.....	36
Ilustración 16: Respuestas de no clientes a cómo conocieron los softwares.....	36
Ilustración 17: Segmentos de clientes.....	44
Ilustración 18: Plaza.....	48
Ilustración 19: Resumen estrategias sostenimiento de valor	53
Ilustración 20: Puntos de equilibrio y capital de trabajo	58
Ilustración 21: Extracto hasta mes n°8 de captación de clientes	59

I. ANTECEDENTES GENERALES O INTRODUCCIÓN

I.1 Características de la empresa

I.1.1 Historia, rubro, misión y visión

Para contextualizar, esta empresa surgió en Chile, donde el rubro de administración de comunidades en Chile remonta a 1997 donde se estableció la ley N° 19.537 sobre Copropiedad Inmobiliaria y su decreto correspondiente a 1998 el cual define el reglamento de esta. Este establece tres entes principales: una Asamblea de Copropietarios, un Comité de Administración designado por la Asamblea de Copropietarios en su primera sesión, y un Administrador. Tras ya establecidas las leyes y la necesidad de que exista un administrador encargado de los gastos de la comunidad, la idea nace el 2001 de la poca claridad que los copropietarios tienen sobre los egresos realizados por este administrador, donde también cabe destacar que en la mayoría de los países de Sudamérica no se requiere ningún título profesional para trabajar en este cargo, por lo que resulta necesaria una herramienta para ellos que permita una gestión estándar, útil y efectiva independiente de sus estudios y que genere transparencia, información y seguridad a los copropietarios, potenciando así una mejor vida en comunidad.

Motivados por lo anterior, la empresa surge con la visión de *“mejorar la vida en comunidad en Edificios y Condominios”*. Visión que se mantiene hasta el día de hoy y que ha permitido moldear su misión en tres áreas principales en la actualidad: Primero, *“Facilitar el acceso a la información, mejorar la gestión y aumentar la interacción entre todos los actores de la vida en Comunidad a través de una plataforma tecnológica, transparente y confiable en continua innovación”*. Segundo, *“Integrar y comunicar a las comunidades con todos sus stakeholders”* y tercero, *“Ser un agente activo en la operación de las Comunidades”*.

Desde 2017 como compañía buscaron rumbos internacionales, donde recién a mediados de 2018 surgió la apertura de la sede en Colombia. El rubro en este mercado por su parte remonta a 1948, donde se establecen los primeros artículos referidos al régimen de propiedad de pisos y departamentos de un mismo edificio¹.

I.1.2 Organigrama

El organigrama general de la compañía (casa matriz) basado en áreas generales se muestra a continuación, seguido del organigrama de la sucursal de Colombia:

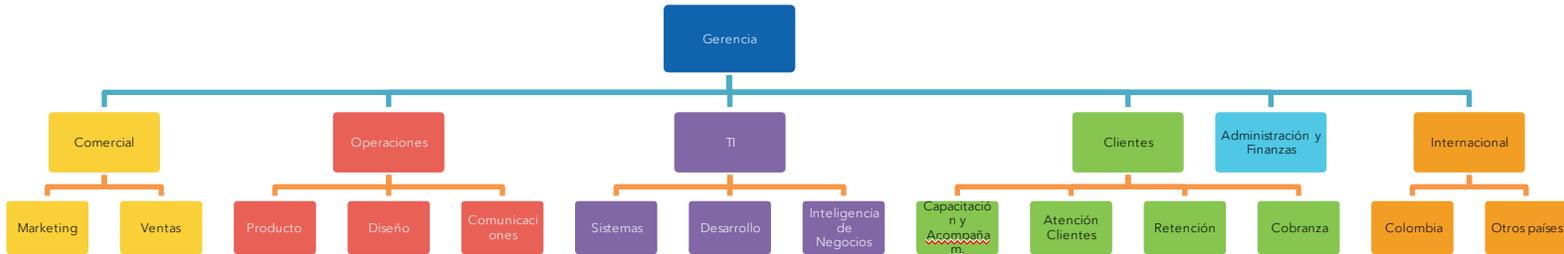


Ilustración 1: Organigrama compañía general

Fuente: Elaboración propia



Ilustración 2: Organigrama sucursal Colombia

Fuente: Elaboración propia

I.1.3 Productos y servicios

Ante la necesidad de nuevas funciones y herramientas en el tiempo, se ha ido agrandando la gama de productos y servicios ofrecidos, donde actualmente resultan ser ocho, en continuo desarrollo con los requerimientos solicitados.

El principal producto es un software que permite mejorar la gestión administrativa mediante el control y transparencia de comunidades como edificios y condominios. La manera de operar es que el administrador registra el detalle de ingresos y egresos, el software calcula los gastos comunes (colillas individuales, multas e intereses) y genera las remuneraciones de los trabajadores.

El segundo servicio ofrecido es que, tras la venta inicial, se dispone de un servicio de capacitación que consta de dos sesiones y se realizan todas las semanas, a lo que se

agrega la posventa vía llamada telefónica y online para solucionar cualquier duda o inconveniente tanto para administradores, comité u copropietarios.

Cómo tercer servicio figura un módulo inmobiliario, este está centrado en la compra de una nueva vivienda y permite desarrollar una comunicación fluida entre el cliente, la inmobiliaria y el banco involucrados en el proceso. Busca informar continuamente a los compradores respecto al avance de la construcción de la obra, junto a la entrega rápida y digital de todos los documentos que debe recibir el comprador en cada etapa, mejorando su gestión de venta. Además, una vez entregada la vivienda se podrá seguir atendiendo de manera ágil todas las consultas y solicitudes de los propietarios a través del área postventa. De esta forma, los clientes y potenciales compradores tienen toda la información que necesitan en un solo lugar, en tiempo real y online.

Se agregan otros servicios independientes de los anteriormente nombrados, centrados en el área Legal y Seguros, donde se busca ofrecer servicios legales y aseguradores para las comunidades ya que todos los edificios deben estar asegurados. También un módulo de proveedores, que tiene como objetivo encontrar cualquier tipo de servicio que sea requerido por el condominio, tanto de jardinería, construcción, reparación o etc.

Se suma el módulo de base de administradores y uno centrado en educación, donde el primero busca encontrar un administrador capacitado según los requerimientos deseados de la comunidad, recomendando el software y producto principal de la empresa, y viceversa encontrarle una comunidad al administrador. El segundo, ofrece cursos de capacitación para los distintos actores involucrados en la vida en comunidad, tales como conserjes, mayordomos y guardias.

I.1.4 Clientes y usuarios

Centrándose en el producto y software principal, se tiene como cliente a las comunidades que caen dentro de las regulaciones pertinentes, es decir, condominios y edificios que poseen asamblea de copropietarios, comité de administración y administrador.

Por su parte los usuarios del software son los administradores existentes, el comité de administración que los escogió y personas naturales como copropietarios del condominio u edificio que pueden revisar todos los gastos en línea y tiempo real.

Los usuarios de los demás servicios resultan ser trabajadores de cargos muy distintos, tales como conserjes, mayordomos, abogados, aseguradoras, guardias, etc. O también administradores desempleados o en busca de administrar más comunidades. En

general cualquier cargo que tenga relación con los servicios previamente nombrados, por lo que la variedad es vasta, pero están fuera del foco de este proyecto.

I.1.5 Dimensionamiento de actividad

Como compañía global cuentan con más de 400.000 usuarios, más de 4000 comunidades y más de 1500 administradores. Donde de ellos, 132 comunidades pertenecen a Colombia, lo que se traduce en 1320 usuarios aproximadamente y 104 administradores.

La empresa cuenta con 2 sucursales actualmente, su casa matriz en Santiago de Chile y otra sede en Bogotá, Colombia, y se suman recientemente conexiones en Costa Rica y Panamá, que aún no están consolidadas.

Ventas globales de la empresa alcanzan aproximadamente cuatro millones de dólares anuales y en continuo crecimiento. Donde respecto a Colombia, destacan alianzas con un banco y una constructora nacional, relaciones las cuales están explicadas más adelante en el punto I.2.1 de actores y relaciones.

I.1.6 Ventaja competitiva en el mercado

Si bien la interfaz y las herramientas del software resultan ser la base para la compra inicial del producto, a lo largo de la trayectoria de la compañía se han enfocado en perfeccionar el servicio de postventa, ya que notaron que resultaba vital para que los nuevos clientes y “clientes jóvenes” con menos de dos años utilizando el producto, se mantuvieran como clientes activos de la compañía. Esto es vital para la operación de la empresa, especialmente cuando ya se alcanza un nivel de mercado en el cual es difícil crecer.

El servicio de postventa considera tanto el servicio de capacitación como la atención telefónica y online para la solución de dudas o problemas. El primero nombrado es trascendental para que el cliente, principalmente el administrador, entienda y se familiarice con las funciones del software, que tras 20 años resultan ser bastantes y sin constancia se presta para que el administrador olvide las funciones o el uso correcto de ellas. Para esto la empresa adoptó una política que todas las semanas se realizan capacitaciones, las cuales constan de dos sesiones debido a lo extenso de las funcionalidades, para que cualquier cliente nuevo o antiguo pueda participar de ellas. Sumado a esto se agrega el servicio de atención personalizada vía llamada telefónica u online por la página web donde se resuelven dudas y problemas puntuales del cliente.

I.2 Mercado y Marco institucional

I.2.1 Actores y relaciones

Al ser un SaaS, “Software as a Service”, con sede matriz en Chile, los proveedores principales de la empresa son las compañías tecnológicas encargadas del alojamiento de los datos, estas son Amazon y GTD Manquehue. La primera se encarga del respaldo web en servidores virtuales de todos los datos nacionales como internacionales, de esta manera los clientes y usuarios puedan acceder a su información de manera remota desde cualquier parte solo con conexión a internet independiente de su país. La segunda compañía nombrada, otorga respaldo local en servidores propios alojados dentro de la empresa para una mayor seguridad.

People Pass es una empresa colombiana especializada en remuneración laboral y compensación flexible, que entrega una solución para el pago de premios e incentivos mediante bonos, resulta ser un actor relevante y la relación con esta compañía es que a través de ellos se pagan los sueldos de gerencia y comisiones de los vendedores.

Cómo partes interesadas históricamente han sido relaciones con condominios, bancos y constructoras. Desde el lanzamiento del software en Colombia, Credibanco y Constructora Bolivar han sido partes interesadas. La relación y plan con el banco es que ellos buscan que las comunidades paguen los gastos comunes mediante un botón de pago del banco, pero todo el sistema que existe detrás para que efectivamente se realice y exista control y gestión sobre ellos es encargado al software administrador de comunidades. Es decir, Credibanco es solo la interfaz con la que interactúan los usuarios del banco y todo el procesamiento interno lo realiza la empresa donde se está realizando el trabajo de tesis. El banco paga una determinada cantidad si se alcanza una meta definida de cantidad de usuarios que pagan a través de su botón de pago. Por su parte, Constructora Bolivar, utiliza el sistema módulo inmobiliario para otorgar servicios de post venta a todos los compradores de sus propiedades, de esta manera tienen una comunicación eficaz y sencilla con sus clientes y pueden mantenerlos informados sobre todos los avances de la obra.

Otro actor relevante es Alegria, compañía que otorga herramientas relacionadas a la gestión administrativa en línea y permite facturación electrónica. Esta plataforma, junto a la empresa PlaneaciónTF, se encargan de llevar toda la contabilidad general de la empresa. Se suma cómo actor indirecto a los bancos en general, ya que cada cierto tiempo en el año es necesario recibir préstamos de parte de la sucursal matriz de Chile.

I.2.2 Niveles de venta respecto al sector industrial

Cabe destacar que previamente a la llegada de este software a Colombia, no existían soluciones tecnológicas similares en este rubro en específico, lo que dificulta la recolección de información en este tópico. Eso sí, algo positivo es que los escasos datos que existen resultan ser muy actuales.

Tras el ingreso en 2018 del software en Colombia, la competencia aumentó considerablemente, pasando de ser los únicos oferentes, a ya en mediados de 2019 existir otras 6 compañías en el sector. Hoy en día se estima que existen 9 empresas en el rubro, donde algunas están enfocadas solamente en smartphones.

La compañía en cuestión posee niveles de ventas anuales aproximados de 300.000.000 COP (Pesos Colombianos) (~59.000.000 CLP) por lo que califica en el rango de *microempresa* del sector *servicios*, que considera aquellas compañías de servicio con ventas anuales inferiores a 32.988 UVT² (Unidad de Valor Tributario), es decir, aproximadamente 1.100.000.000 COP (~215.000.000 CLP).

I.2.3 Regulaciones relevantes

El sector de administración de comunidades en Colombia está regulado actualmente bajo la Ley 675 de 2001 o más conocida como “Ley de Propiedad Horizontal”. Donde si bien las comunidades tienen que cumplir con los cuerpos de estructura básica que define esta Ley, cada comunidad tiene un reglamento interno propio por el que se guían diariamente, que permite variaciones en la manera de realizar cobros y cantidad de personal, pero siempre cumpliendo lo básico definido en los artículos de esta ley y sus partes principales que son cuatro: Asamblea General, Administrador, Consejo de Administración y Revisor Fiscal.

En el artículo 37, se define que la Asamblea General está compuesta por los propietarios de bienes privados del edificio o conjunto. Es la máxima autoridad de la Copropiedad y tiene funciones de dirección, como por ejemplo: nombrar y remover libremente al Administrador y su suplente cuando fuere el caso, para periodos determinados y fijar su remuneración. También aprobar o rechazar los estados financieros y presupuesto anual de ingresos y gastos que se someten a su consideración por el Administrador, junto con aprobar las reformas del Reglamento de Propiedad Horizontal.

Por su parte, el Administrador es el representante legal de la persona jurídica y es designado por la Asamblea General de Propietarios. Puede ser persona natural o jurídica y el presidente de la Asamblea General es quien suscribe su contrato de administración. Su función y responsabilidad es encargarse de toda la contabilidad y administración de

la comunidad, tanto de solicitar cualquier servicio que esta requiera. Otras facultades específicas detalladas en el artículo 50 de la Ley de Propiedad Horizontal son convocar a la Asamblea a reuniones ordinarias o extraordinarias, llevar libro de actas de la Asamblea, registro de propietarios y residentes, cobrar y recaudar multas, entre otros.

Los conjuntos de uso comercial o mixto, integrados por más de 30 bienes privados, están obligados a tener un Consejo de Administración, integrado por un número impar de 3 o más propietarios de las unidades. En los casos de edificios o conjuntos residenciales de más de 30 unidades, no es obligatorio tener un Consejo de Administración. Al Consejo le corresponde tomar las decisiones necesarias para que la persona jurídica cumpla sus fines, de acuerdo con lo previsto en el Reglamento de Propiedad Horizontal.

Se agrega, que según el artículo 56 los conjuntos de uso comercial o mixto están obligados a tener un Revisor Fiscal, quien tiene que ser un contador público titulado, con matrícula profesional vigente e inscrito en la Junta Central de Contadores, elegido por la Asamblea General de Propietarios. El Revisor no puede ser propietario o tenedor de bienes privados del edificio o conjunto respecto del cual cumple sus funciones, ni tener parentesco, ni vínculos comerciales o cualquier otra circunstancia que pueda restarse independencia u objetividad a sus funciones.

Sobre gastos comunes, los propietarios están obligados a contribuir al pago de las expensas comunes de acuerdo con lo establecido en el Reglamento de Propiedad Horizontal. El retardo en este pago causará intereses de mora, equivalentes a una y media veces el interés bancario corriente, sin perjuicio de que la Asamblea General, establezca un interés inferior. Mientras subsista este incumplimiento, tal situación se puede publicar en el edificio o conjunto.

	Órganos de Administración	Características Administrador	Gastos Comunes
COLOMBIA	1) Asamblea General 2) Administrador 3) Consejo de Administración 4) Revisor Fiscal	Persona natural o jurídica. Propietario o tercero. No tiene requisitos especiales.	Se calculan de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Propiedad Horizontal.

Tabla 1: Resumen regulaciones copropiedad inmobiliaria

Fuente: Elaboración propia

I.2.4 Tendencias del mercado, efectos sobre la empresa y posicionamiento

Como se nombró anteriormente, que el administrador utilice un software tecnológico como herramienta principal es algo relativamente nuevo en Colombia. Las principales empresas que actualmente figuran en el sector ingresaron en 2018 y 2019.

En conversaciones con el gerente de la sede de Colombia, él detalló que el colombiano es muy adverso al cambio y es común que cada administrador lleve sus propios registros en Excel. Esto tiene un efecto negativo para la captación de clientes, y cree que resulta ser la principal razón, aun así, cuando se tiende a pensar que en el año 2021 la gran mayoría de los rubros están casi totalmente bajo herramientas tecnológicas automáticas.

Lo anterior dificultó que la compañía obtuviera un posicionamiento líder con mayor ventaja respecto a sus competidores inicialmente, aunque hoy en día igual lo es, junto con otra compañía que resulta ser su principal competidor.

Por otro lado, esto también resulta tener una parte positiva, ya que existen muchos administradores que todavía no realizan el cambio a softwares administrativos, lo que deja un mercado y proyección de clientes optimista. También el ingreso de más competencia induce la tendencia en el mercado de que cada vez son más los administradores que han optado por administrar su comunidad de esta manera.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

II.1 Información del área de la empresa

II.1.1 Principales funciones

Al estar tratando con la sucursal completa de Colombia, se trabaja con todas las áreas involucradas en ella, aunque resultan ser relativamente pocas ya que tiene menos de tres años de experiencia en ese país. La principal función de la filial es introducir el software (producto principal) a ese país y obtener la mayor cantidad de clientes posible, con el primer objetivo de hacer que la compañía sea operativamente rentable, es decir, que sea independiente y no existan préstamos provenientes desde la casa matriz de la empresa.

Otra función y objetivo a futuro es que esta sucursal sea estratégica para introducir el producto a todo Centroamérica y el Caribe. De manera de poder estar en una posición más centralizada que la actual casa matriz. También se agrega dentro de sus funciones reportar semanalmente su estado financiero y operativo a la gerencia en Chile.

II.1.2 Organigrama, número y características de profesionales



Ilustración 3: Organigrama sucursal Colombia

Fuente: Elaboración propia

Cómo se puede observar, el organigrama resulta ser el de toda la sucursal, mostrando todas sus áreas, donde todas ellas dependen de una única gerencia. Este gerente resulta ser un profesional egresado en Colombia, con estudios posteriores en un curso de administración en Chile, el cual también es el encargado del área de administración y finanzas en la ilustración.

Las demás áreas cuentan con dos profesionales cada una, todos/as egresados de Colombia, por lo que conocen su mercado nacional y regulaciones relevantes dentro del país.

II.1.3 Productos y Servicios

En Colombia desde la apertura de la sede, se ha ofrecido el servicio del software principal de la compañía, con su respectivo servicio de postventa, y *modulo inmobiliario*, con todas sus funciones pertinentes. Recientemente también se cuenta los módulos *base de administradores* y *proveedores* (explicados anteriormente en la sección I.1.3 de productos y servicios de la compañía en general).

II.1.4 Clientes

Al ofrecer actualmente dos de los cuatro productos y servicios nombrados anteriormente, los principales clientes son los administradores y personas pertenecientes al consejo de administración. Por parte de los copropietarios, estos resultan ser usuarios del software principal.

Se agregan clientes relacionados al rubro inmobiliario, en especial los/as trabajadores/as del área de postventa de la inmobiliaria y todos sus compradores de propiedades que utilizan el módulo inmobiliario para mantenerse informados sobre el proyecto.

II.1.5 Actores

Los actores comerciales principales son Constructora Bolívar y Credibanco con quienes se mantienen relaciones enfocadas en pagos por uso de sus botones de pago y usuarios activos.

Otros actores relevantes son los mismos detallados anteriormente que hacen referencia al funcionamiento interno de la compañía, estos son Alegria y PlaneaciónTF en la parte de contabilidad, y People Pass para el pago de comisiones del equipo de venta y gerente.

II.2 Identificación del problema, relevancia, efectos y posibles causas

El problema principal que se abordará es que, desde que se abrió la sede en Colombia, aún no se consigue tener el rendimiento esperado.

Este problema resulta ser tremendamente relevante para la sede colombiana, que, tras dos años de complejos resultados, podrán replantear su foco de objetivos y ventas como empresa para lograr expandir su clientela en los servicios que ofrecen y lograr llegar así a ser una sede rentable totalmente independiente de la casa matriz, es decir, sin

requerir préstamos de parte de esta. Lo anterior se evidencia en que, según el Gerente General de Colombia, durante el año 2020, desde la sede en Chile tuvieron que realizarles tres préstamos para que puedan cubrir sus egresos.

Respecto a la relevancia de la compañía en general, resulta ser de impacto puesto que primeramente permitirá a la casa matriz dejar de tener que realizar préstamos que afecten operacionalmente su resultado, lo que a futuro genera relevancia en que tendrán una sede internacional consolidada en el tiempo, que actuará como sede estratégica, facilitando la expansión a otros países.

Se agrega que es relevante también respecto al tiempo en el que se desea implementar, puesto que son pioneros en el rubro y la competencia ha ido aumentando en todos los países, pero aún ninguna empresa es totalmente líder en ellos, por lo que queda mucho mercado para poder competir.

Las causas de este problema son variadas. Inicialmente las relaciones en el país comenzaron producto del interés de algunas compañías tras una feria tecnológica, principalmente con Credibanco, donde se estableció el plan de que la compañía se encargara de toda la operación que existe detrás de la interfaz de una página del banco enfocada en pagar los gastos comunes y administrar la comunidad, es decir, cómo si el software fuera del banco, pero en realidad cómo ya se comentó, todo el funcionamiento interno es parte de la empresa con experiencia en el rubro. Con esta relación supuestamente, el banco, con su extenso equipo de ventas se encargaría de que sus clientes utilizaran su nuevo sitio web y paguen mediante el botón de pago.

Se sumó otro cliente grande en esta feria tecnológica, Constructora Bolívar, con un plan semejante al anterior pero enfocado en la parte inmobiliaria. Por lo que, como posible causa de manera general, se plantea que la estrategia utilizada desde la apertura no funcionó como era de esperar, ya que se centraba en relaciones con terceros y externalizaba el equipo de ventas del producto.

Cómo consecuencias de externalizar el equipo de ventas y estar detrás de la interfaz, primeramente, evita el correcto posicionamiento del software cómo herramienta independiente, ya que no se da a conocer por su nombre ni funcionalidades propias. Segundo, no se analizó con mayor profundidad el modelo de negocios, por lo que no barajaron opciones antes de tomar la decisión. Tercero, el banco encargado de vender el producto, al no ser su rubro ni prioridad directa, no lo vende de la manera correcta ni con la fuerza de ventas para obtener los clientes necesarios. Por último, hace que sobre la marcha se improvisara mucho para obtener clientes, tanto como para alcanzar las metas propuestas por el banco cómo para mantener la empresa con los mejores flujos posibles.

III. OBJETIVOS

III.1 Objetivo general

Diseñar una estrategia comercial para la filial en Colombia de empresa chilena dedicada al soporte de la administración de comunidades, con énfasis en el estudio y análisis del mercado local.

III.2 Objetivos específicos

- Definir declaración estratégica para filial de Colombia.
- Realizar un estudio de mercado donde se considere la oferta existente. Por parte de la demanda, conocer el tamaño de mercado y sus crecimientos.
- Realizar un diagnóstico con foco comercial para filial de Colombia, analizando situación interna y externa.
- Establecer segmento de clientes objetivo del mercado.
- Elaborar un plan comercial de acuerdo con los requerimientos de la empresa.
- Crear un método de control de la estrategia comercial.

IV. MARCO CONCEPTUAL

IV.1 Planificación estratégica

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno.

En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la planificación estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos³.

De esta forma se obtiene una base previa para una estrategia comercial, que son las acciones que pondrá en práctica una empresa para lanzar un producto o aumentar su participación de mercado.

IV.2 Estudio de mercado

Este análisis es un conjunto de acciones que se ejecutan para saber la respuesta del mercado (demanda, proveedores y oferta) ante un producto o servicio⁴. Su objetivo es tener una visión clara de las características del producto o servicio que se quiere introducir en el mercado y establecer un conocimiento de la competencia.

Lo anterior permitirá recopilación de información cuantitativa y cualitativa sobre el mercado de Colombia y los demás oferentes. A lo que en este caso se aplicará a los principales actores conocidos del rubro para conocer el posicionamiento actual que tiene la empresa.

Cómo el producto ya está presente en el mercado colombiano, este estudio de mercado estará enfocado en la competencia actual (oferta), en analizar el mercado de clientes existentes (demanda) y la percepción que han tenido de los servicios, a diferencia de un estudio de mercado previo a ingresar un producto/servicio.

Específicamente se buscarán datos sobre el rubro interno como tal, cómo datos de cuantos administradores se encargan de más de una comunidad, cuantas propiedades podrían llegar a utilizar el software, benchmarking de funcionalidades y de precios respecto a los competidores, entre otros.

IV.3 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual, en este caso de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados⁵.

Hace referencia a las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la compañía, donde las primeras dos nombradas son internas de la organización, mientras las últimas dos son externas y para actuar en ellas es necesario modificar los aspectos internos.

Su objetivo primario consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que la empresa será capaz de afrontar los cambios y turbulencias del contexto (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

- **Fortalezas:** Son las características principales de porqué la empresa se destaca frente al resto de los competidores del rubro, es decir, las ventajas competitivas de la empresa que le otorgan una posición única. Pueden ser su producto, servicio, relación con el cliente, herramientas, atención, etc.
- **Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización⁶.

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Tabla 2: Matriz FODA⁷

Este modelo resulta de utilidad para el contexto que se está abordando puesto que, al ser una sede con pocos años de operación, es trascendental tener cada característica clara para poder potenciar las fortalezas y oportunidades, y estar preparado para las amenazas y conocer debilidades, especialmente en una etapa temprana que existe poco personal y se pueden hacer cambios con mayor facilidad.

Cabe destacar, que al igual que el estudio de mercado, este análisis está enfocado en que ya se tomó la decisión de instalarse en Colombia, por lo que los resultados serán de la experiencia que ha tenido la empresa hasta el minuto y con la sede operativa. Específicamente estará enfocado en características comerciales.

IV.4 Segmentación, Targeting y Posicionamiento (STP)

El proceso STP es una herramienta que considera 3 pasos. Tal como indica su nombre, el primero consiste en definir el tipo de consumidores existentes en el mercado, el segundo, en escoger el mejor segmento para actuar, y tercero, optimizar el producto para el segmento escogido, diferenciándolo de otras ofertas del mercado⁸.

IV.5 Marketing Mix

Esta estrategia está centrada en el aspecto interno de la compañía y sirve para analizar aspectos básicos de su actividad. Engloba cuatro elementos principales: producto, precio, distribución y promoción.

- **Precio:** Ayuda a entender y posicionar el nivel de competitividad de la empresa. Las estrategias de liderazgo en costes o de diferenciación justifican el precio elegido.

- **Producto:** Aquí se explica la necesidad que se trata de satisfacer en el consumidor y los servicios relacionados que puedan ser necesarios para el disfrute del producto/servicio, los cuales mejoran y añaden valor al producto/servicio, como, por ejemplo, el servicio postventa, la garantía o el servicio técnico.
- **Distribución:** Engloba las fases y canales que atraviesa el producto hasta que llega al consumidor; es decir, desde su producción hasta su almacenaje y transporte.
- **Promoción:** La actividad que la empresa desarrollará para que su producto llegue al máximo número de clientes del amplio público, o del segmento al que se dirija, y aumentar sus ingresos. Aquí es donde se situaría lo que todos entendemos por labores publicitarias o de difusión comercial⁹.

V. METODOLOGÍA

Esta metodología tiene como objetivo detallar el procedimiento en el que se apoyará para llevar a cabo la investigación del proyecto, el cual consiste en establecer un plan comercial para la filial colombiana a partir de un diagnóstico estratégico.

Para realizar lo anterior, se plantean 3 etapas generales que abarcan las herramientas nombradas en el marco conceptual, que permitirán conocer la empresa actual, el mercado en el que se desenvuelve, estrategias comerciales, entre otras.

V.1 Diagnóstico de situación actual

Esta etapa está comprendida por 3 procesos que colaborarán, dentro de otras cosas, establecer los pilares estratégicos iniciales y levantar información tanto externa como interna de la compañía.

Comienza con establecer las definiciones estratégicas de la empresa, su misión, visión, compromisos, entre otros, los cuales se definirán de manera que estén alineados con los de la sucursal matriz.

Luego se procede a estudiar el mercado en el que están inmersos desde 2018, donde es de suma importancia conocer las capacidades de las competencias, entender los atributos que valoran los clientes, cuantos son y donde se ubican, para efectivamente ver a quiénes es conveniente ofrecer el servicio.

Esto ayudará a comprender el posicionamiento que tiene la compañía, sus fortalezas y debilidades, así como detallar las oportunidades y amenazas propias del mercado, generando así la matriz de impacto cruzado, enfocada principalmente en estrategias comerciales, que actúan como puente con la etapa comercial siguiente.

V.2 Etapa Comercial

Tras toda la etapa anterior enfocada en el rediseño y análisis tanto interno como externo de la empresa y su mercado, se espera que en este punto se tenga información respaldada suficiente para continuar al punto principal del trabajo que es el plan comercial de la compañía.

Este plan comercial está precedido por el diseño de la estrategia comercial, donde el estudio de mercado y diagnóstico actúan como base para establecer la herramienta de

segmentación, targeting y posicionamiento (STP), el cual conecta con la estructura principal del plan, enfocada en el precio, producto, su distribución y promoción.

En todo este plan se contemplarán las experiencias útiles a lo largo de la historia de la empresa, validadas lógicamente al mercado local, tal cómo es la retención de clientes (uno de los grandes dolores y mayores desafíos de la firma).

V.3 Plan de control

Con la etapa comercial y análisis anteriores, se procederá a establecer un control de la estrategia comercial, el cual estará enfocado en analizar el rendimiento y si se cumplen -o que tan cerca están de cumplirse- los objetivos propuestos por la empresa.

Se consideran indicadores, metas de indicadores y perspectivas claves que permitirán controlar el rendimiento de la empresa, tanto financieramente cómo su relación con los clientes y otros. Tras todo lo anterior, se espera que se tenga un control estratégico, financiero y global que permita concluir que el trabajo contempla una estrategia sólida a largo plazo en el mercado en el que se desenvuelve la filial.

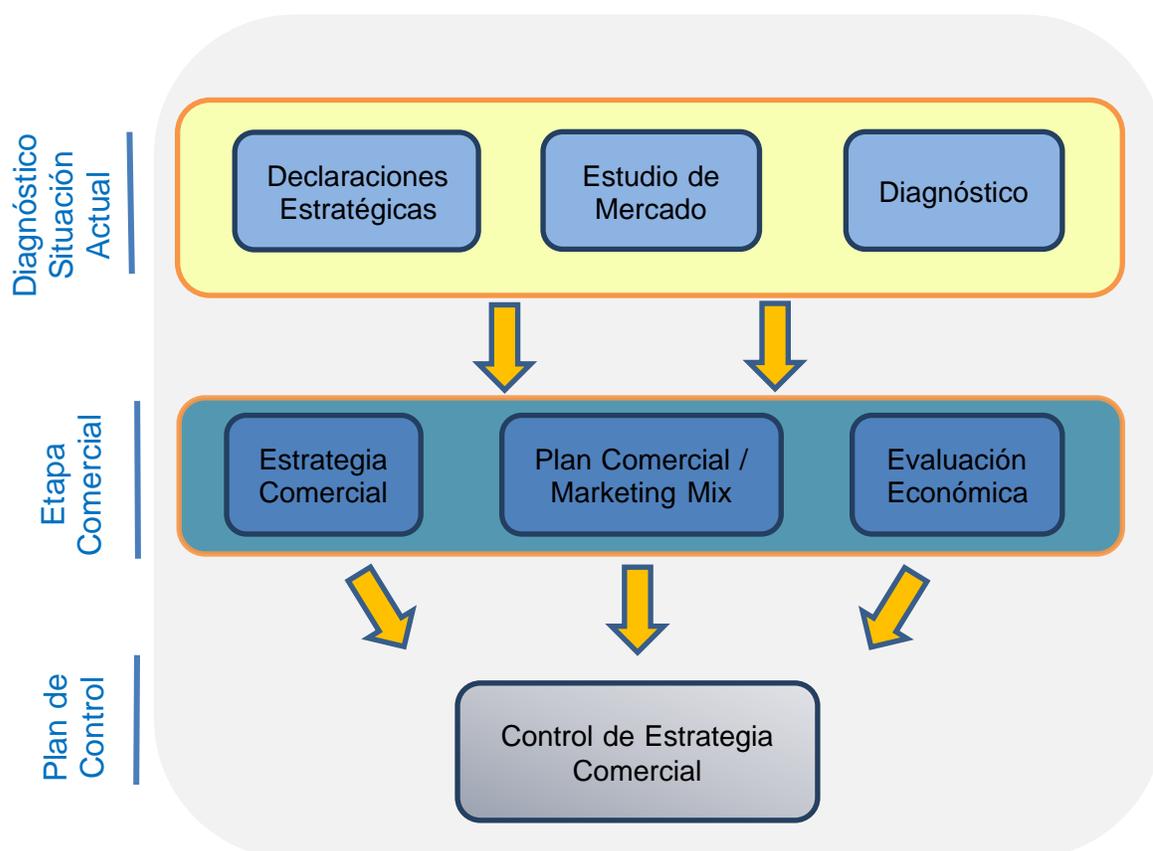


Ilustración 4: Metodología a utilizar.

Fuente: Elaboración propia

VI. ALCANCES

Se pretende que el alcance del proyecto de memoria sea establecer un plan comercial, que surge a partir de hallazgos del estudio de mercado y diagnóstico interno y externo: sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. De esta manera ambas herramientas actúan como puente para posteriormente definir los elementos base del plan comercial: segmentos de clientes en el mercado, propuesta de valor, promoción, precio, plaza y producto. De esta manera se establece un plan comercial acorde al mercado, fundado en los métodos escogidos.

El trabajo está centrado en lo comercial y no otras áreas, con protagonismo del software principal y no de los demás productos, tal como módulo inmobiliario, que cuenta con clientes diferentes a lo descrito en la memoria. Aquellos módulos que consideran los mismos clientes de administrador y consejo de administración, tales como *módulo base de administradores* y *proveedores* sólo se presentan como opción para incrementar ventas, retener clientes y no un análisis detallado sobre ellos.

Quedará fuera del proyecto la decisión e implementación del rediseño estratégico y planes asociados desarrollados, por lo que es total responsabilidad de la empresa en cuestión. Sin embargo, se establecerán una serie de recomendaciones para la correcta ejecución de estos.

VII. DESARROLLO

VII.1 Declaraciones Estratégicas

Si bien en la casa matriz existían definiciones estratégicas al momento de la apertura de la filial, estas nunca fueron definidas ni transmitidas a ella, lo que indica que desde un inicio no se conocieron los beneficios de tener una formulación explícita de la estrategia.

En trabajos con la filial colombiana, liderados por el gerente, se procedió al planteamiento de cada definición según sus intereses, alineados con los de la casa matriz.

VII.1.1 Visión

“Mejorar la vida a todos los actores involucrados en Propiedad Horizontal”.

VII.1.2 Misión

“Profesionalizar el servicio de gestión de Propiedad Horizontal en Colombia, mediante un software transparente, confiable y en continua innovación”.

VII.1.3 Valores

Ser una empresa que tenga de base la transparencia, honestidad y ética.

VII.1.4 Metas

En el corto plazo se espera que ingresos mensuales suplan los costos mensuales, es decir, que se pueda alcanzar el punto de equilibrio y que la sede matriz en Chile deje de financiarla.

En el largo plazo, que el centro de operaciones de la empresa sea Colombia.

VII.2 Estudio de mercado

Este subcapítulo considera un estudio de mercado enfocado en que la empresa está entrando en su tercer año de presencia en el mercado, por lo que su orientación es con el producto y servicios funcionando, a diferencia de un estudio de mercado previo a ingresar a este.

VII.2.1 Oferta

No existen datos oficiales del gobierno respecto a cuantas empresas se dedican a ofrecer softwares relacionados a la administración de Propiedad Horizontal en Colombia. Mediante motores de búsqueda e información que opera la empresa, se filtró por aquellas empresas relacionadas a la Propiedad Horizontal que ofrezcan su servicio como un SaaS y cuenten con un perfil para Copropietarios. Con lo anterior se obtuvo un total de 9 empresas dedicadas.

Algunas de ellas comenzaron como softwares puramente contables, donde el rubro de contabilidad ha existido hace bastante tiempo y recientemente en los últimos años han incorporado algunas funciones administrativas, junto con perfil para los copropietarios.

Las empresas resultantes en orden alfabético son: Davivienda/Jelpit, Daytona (comenzó como contable), Decopropiedad (también como contable), Kipo (en su plan esencial), Miscondominios, PHenlinea, Propiedata (en su plan intermedio "*profesional*"), y Wihom (en su plan corporativo).

Se analizaron sus funcionalidades detalladas en sus páginas webs y propuestas comerciales, donde a la izquierda (fuera de la tabla a continuación) se ven las funcionalidades con las que cuenta la empresa en la que se está trabajando.

	<u>Davivienda /Jelpit</u>	Daytona (contable)	Decopropiedad (contable)	Kipo	Miscondominios	PHenlinea	Propiedata	Wihom
✓ Cobros y pagos de administración	✓	Solo <u>comprobante</u>	✓	✓	✓	✓	✓	
✓ Informes en línea.	✓	Solo <u>administrador</u>	✓			✓	✓	✓
✓ Software contable		✓	Modulo <u>Contable</u>				✓	
✓ Mensajería Instantánea entre copropietarios – Administrador	✓	Solo web		✓	✓	✓	✓	<u>Whatsapp</u>
✓ Reserva de instalaciones comunitarias	✓	Solo web	✓		✓	✓	✓	
✓ Carga de Documentos y reglamentos de propiedad			✓				✓	
✓ Control y registro de visitas y paquetes		Software <u>Aparte</u>		✓				
✓ Muro de aviso para propietarios	✓	✓	✓		✓	✓	✓	
✓ Sistema de Votaciones en asambleas		✓					✓	✓
✓ App y web	✓	✓	Solo web	App no <u>existe</u>	Solo web	Solo web	✓	Solo web
✓ Gestión de roles y perfiles	✓	✓	✓	✓				
Integración con otros softwares contables							✓	
Segmentación de planes					✓		✓	✓

Tabla 3: Benchmarking de funcionalidades

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se contactó a cada una de ellas simulando ser un cliente potencial y se estableció un método de cuatro etapas para analizar su servicio de atención:

1. Contacto mediante formulario situado en su página web
2. Contacto mediante correo electrónico
3. Empresa envía presentación corporativa
4. Empresa envía cotización

En el caso de que la empresa no se pusiera en contacto tras llenar el formulario, se intentaba nuevamente. Si continuaba sin respuesta (ya indicando un servicio deficiente) se enviaba un correo electrónico. Los resultados fueron los siguientes:

	Responde formulario	Responde correo	Envía presentación	Envía cotización
Davivienda				
Daytona				
Decopropiedad				
Jelpit				
Kipo				
Miscondominios				
Phenlinea				
Propiedata				
Wihom				

	Responde
	2do intento
	No responde

Tabla 4: Respuesta de empresas con potencial cliente

Fuente: Elaboración propia

Solo se continuó con aquellas empresas que llegaron a la última etapa en azul oscuro, detallando su mensualidad para doscientas unidades, si incluyen soporte técnico o no, y por último su cantidad de usuarios (solo sí entregaban la información). La primera columna corresponde a los datos de la empresa del trabajo de título.

*	Criterio	Daytona (contable)	Decopropiedad (contable)	PHenlinea	Propiedata	Wihom
200.000	Mensualidad (200 unid.)	160.000	110.000	3.800.000 único	250.000	160.000
Incluido	Soporte Técnico	Incluido	Incluido	No Incluye	Incluido	Por Whatsapp
132	Cantidad Usuarios	-	300	-	340	100

Tabla 5: Precio y soporte de competidores

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, analizando la tabla de funcionalidades y características de cada servicio ofrecido por las empresas, se asignó un puntaje entre 0 y 5 en torno a dos áreas principales: *Contable* y *Administrativa*. Para así tener una idea más clara del posicionamiento de cada empresa en estas dos áreas principales del rubro.

*	Criterio	Decopropiedad (contable)	Daytona (contable)	PHenlinea	Propiedata	Wihom
5	Administrativo	2	1	2	4	1
2	Contable	5	4	1	3	0

Tabla 6: Puntaje en áreas contable y administración

Fuente: Elaboración propia

Para un mejor entendimiento se presenta la tabla anterior de manera gráfica, similar a la matriz de cartera de productos BCG, donde el tamaño del círculo representa la cantidad de clientes obtenida de la *tabla 5*. Aquellas dos empresas que no explicitaron su tamaño se les asignó uno base representativo a 100 clientes.

Un eje representa el puntaje administrativo del producto, mientras que el otro eje el contable. En otras palabras, el cuadrante inferior izquierdo representa tanto una baja puntuación en administración como contable (A-C-), siendo el cuadrante menos deseado por las empresas, mientras que el superior derecho (A+C+), representa una alta puntuación de funcionalidades administrativas como contables, donde ninguna empresa ha logrado situarse de lleno en el.

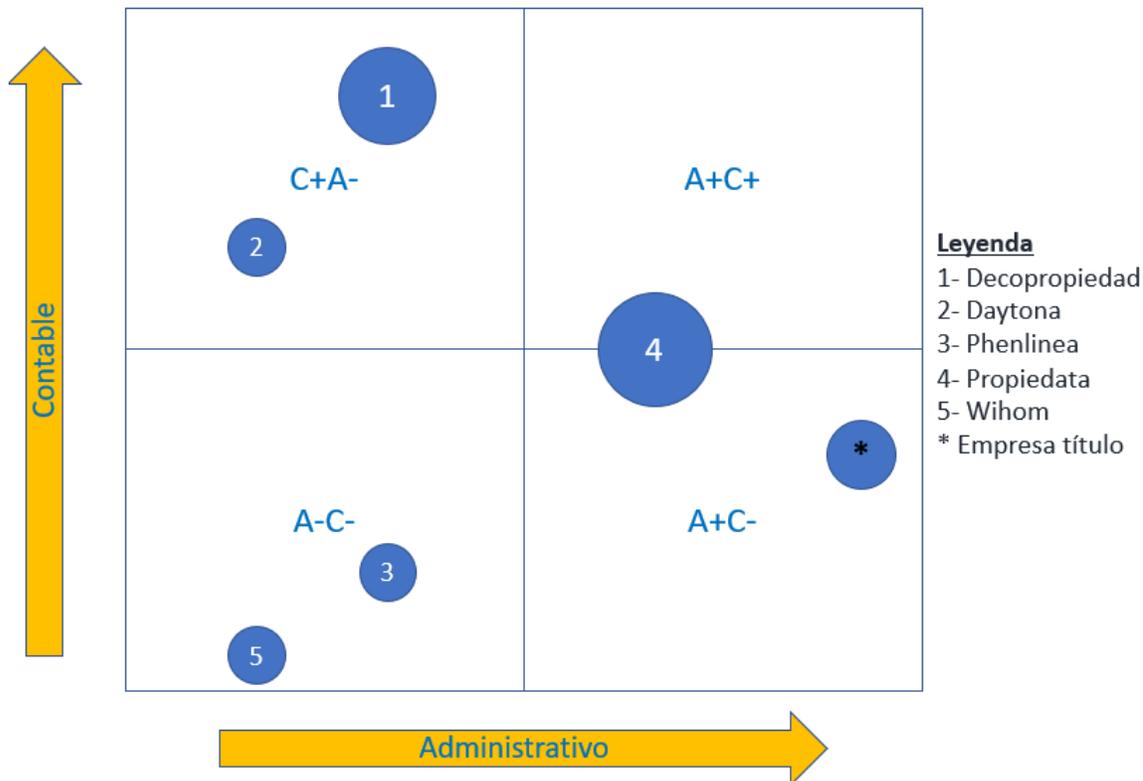


Ilustración 5: Representación gráfica de tabla de puntaje

Fuente: Elaboración propia inspirada en matriz BCG

VII.2.1.1 Competidores

Daytona (de empresa Desystec)

Comenzó como software contable en 1993, donde recientemente en los últimos años (2019) incorporaron algunas funciones administrativas principalmente enfocadas en la comunicación entre administrador y copropietarios.

Si bien administrativamente no son competidores fuertes (ya que solo cuentan con mensajería instantánea y reservas de instalaciones vía sitio web), su foco en contabilidad les ha permitido situarse como una empresa con rango de ventas entre 1.000.000.000 y 2.000.000.000 COP (197-393 millones de pesos chilenos aproximadamente). Por lo que se hace relevante tenerlos en consideración en caso de que aumenten sus características administrativas.

Figura como sociedad por acciones simplificada con actividad en desarrollos de sistemas informáticos. Físicamente está ubicada en Bogotá en la calle 140 10 A. Teléfono +57(1)7429064¹⁰.



Ilustración 6: Sitio web de Daytona

Fuente: *daytona.cloud*

Decopropiedad

Similar a la situación con la empresa anterior, Decopropiedad también inició con su foco en la contabilidad, donde detallan en su presentación corporativa que cuentan con más de 20 años de experiencia en el sector contable.

Actualmente cuenta con funciones administrativas básicas, cómo pagos electrónicos, reserva de áreas comunes y carga de reglamentos de la propiedad. No cuenta con mensajería instantánea entre copropietarios-administrador, sino que se basa en envíos masivos de correo electrónico, por lo que administrativamente aún tiene mucho camino para ser un competidor directo.

Su rango de ventas se encuentra en el rango menor a 1.000.000.000 COP (Menor a \$197.000.000 CLP). Físicamente se ubica en la ciudad de Bogotá en la calle Av Suba 100 93. Teléfono +57(1)7036343¹¹.



Ilustración 7: Sitio web de Decopropiedad

Fuente: decopropiedad.com

PHenlinea

A diferencia de las anteriores, esta compañía sí comenzó enfocada en la administración, donde se ubican en el rubro desde 2019. No detallan su tamaño, pero se asume que está en una etapa inicial debido a su baja capacidad de atención, donde no

se obtuvo una respuesta desde el formulario de su página, sino que al segundo intento por correo electrónico (tabla 4). Tampoco figura en un rango de ventas.

La estrategia de ventas a la que apunta es solo a un pago inicial por la herramienta, donde se incluye el soporte técnico (tabla 5) y cobran por hora de soporte \$170.000 COP (~\$33.000 pesos chilenos).

Sus funciones están enfocadas en el administrador, tales como cobros de la cuota de administración, generar informes y registrar datos de departamentos (vehículos, mascotas, etc.). Los copropietarios solo tienen la opción de pagar y reservar instalaciones. Actualmente no resulta ser un competidor relevante debido a sus simples funcionalidades y que tampoco cuentan con aplicación, sino que solo sitio web.

Figura como sociedad por acciones simplificada con actividad en otras actividades de servicio de información y están ubicados en la ciudad de Medellín, Antioquia, en la calle 49 B 76 42. Teléfono +573144379170¹².

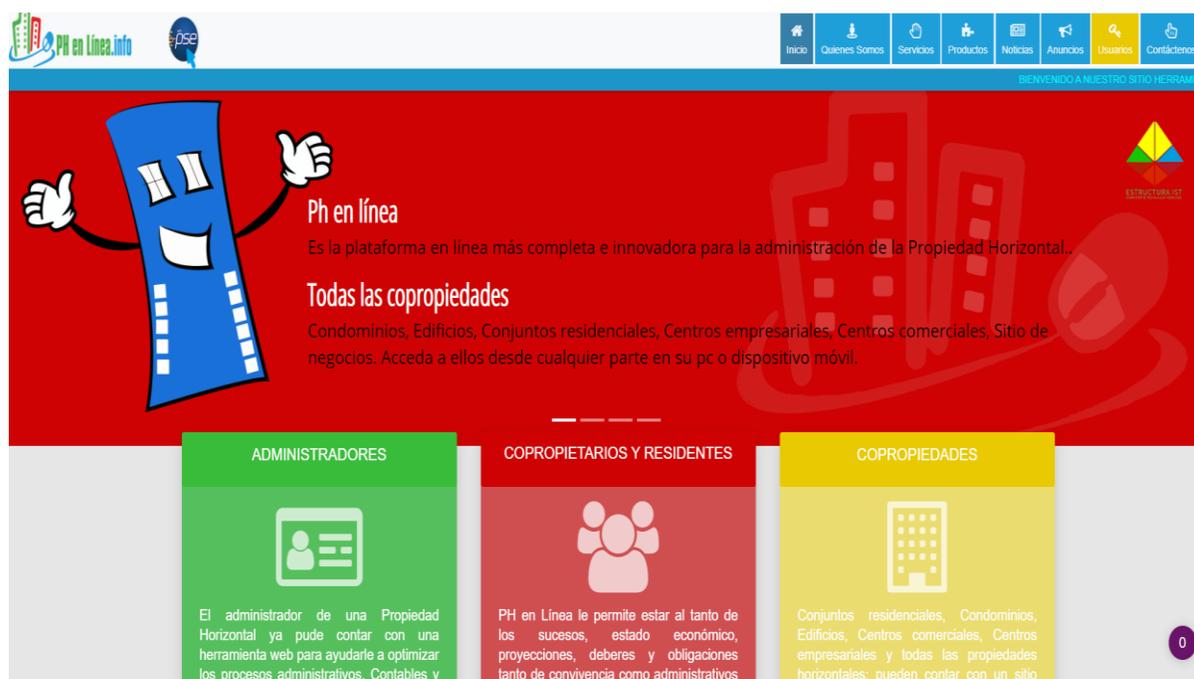


Ilustración 8: Sitio web de PHenlínea
Fuente: phenlinea.info

Propiedata

Presente en el mercado desde mediados de 2018, figura en su razón social como Propiedata S A S, NIT 9007698760 con actividad en edición de programas de informática (software), forma jurídica como sociedad por acciones simplificada¹³ y pertenece al rango de microempresa con ventas menores a 1.000.000.000 COP, al igual que la empresa de memoria.

Resulta ser el único competidor directo en el rubro administrativo y se ha logrado establecer como la compañía con más clientes en él, donde han contado con más de 34.000 unidades y 17.000 usuarios activos según su presentación de ventas. Es decir, 340 comunidades aproximadamente.

Se puede observar en la tabla número 3 que en términos de funcionalidades es similar, incluso en algunos puntos no cuenta con unas que la empresa principal sí. Una diferencia recae en el plan de ventas, donde Propiedata vende planes diferidos por categorías *Básico*, *Profesional* y *Premium*, donde entre ellas son diferentes las limitaciones y cantidad de funciones que se pueden utilizar en cada plan. También cobran por asamblea según el número de unidades (Anexo A), lo que lo hace más costoso.

La diferencia más importante se encuentra en la integración con otros softwares contables. Dado que por ley todas las comunidades deben tener un contador, ya existen varios softwares contables específicos, donde los contadores están acostumbrados al formato de PUC (Plan Único de Cuentas). Propiedata permite la integración contable y bancaria con el software contable *Alegra*¹⁴, uno de los más utilizados por los contadores de Colombia.

Físicamente tiene como domicilio principal la dirección Calle 145 A 49 15 en la ciudad de Bogotá, departamento Bogotá D.C. Teléfono +57 (031) 916-0002.

Software fácil y seguro para la administración de Propiedad Horizontal.

Optimiza el tiempo y automatiza las actividades diarias, enfocando la atención en el bienestar de los residentes y la copropiedad.

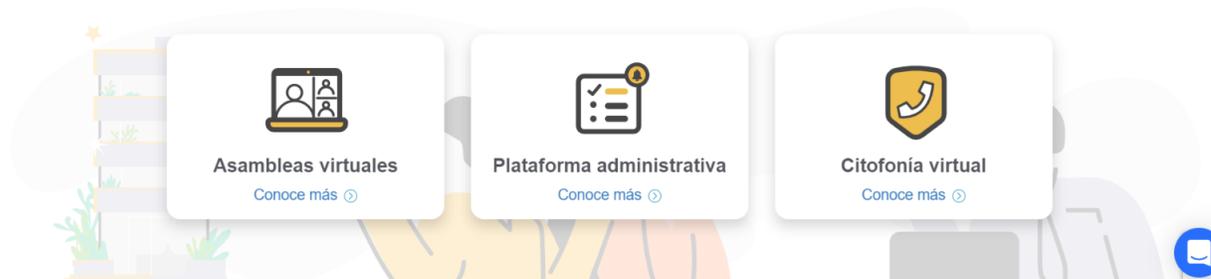


Ilustración 9: Sitio web de Propiedata

Fuente: www.propiedata.com

Wihom

Fue lanzada en 2020 con el objetivo de facilitar la vida a los administradores. Está totalmente enfocada en la comunicación entre el administrador con los copropietarios. Donde no tienen ninguna aplicación, sino que su software se centra en enviar mensajes por whatsapp y correo electrónico: “No somos amigos de las aplicaciones, somos amigos de los canales favoritos que los residentes usan día a día” detallan en su presentación corporativa.

Los copropietarios envían preguntas, quejas, reclamos y solicitudes (PQRS) al administrador y este les responde, por lo que se escapa de la competencia real a la que apunta la empresa de título, pero cabe tenerla presente en caso de que decidan incorporar más funciones administrativas.

Figura como sociedad por acciones simplificada y están ubicados en Bogotá en calle 106 A 98. Teléfono +573507868289¹⁵.



Ilustración 10: Sitio web de Wihom
Fuente: www.wihom.com.co

VII.2.2 Demanda

Según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) de Colombia, la población del país en 2018 alcanzaba los 48.258.494¹⁶ de personas aproximadamente, las cuales se reparten en 16.070.893 viviendas¹⁷ (dato actualizado en noviembre 2019 en el mismo sitio del censo 2018). Donde de este total, el porcentaje de apartamentos alcanza el 32,75%¹⁸, resultando un total aproximado de 5.263.217 predios dentro del régimen de Propiedad Horizontal.

Esta cantidad ha ido en aumento cada año, un ejemplo de ello se refleja en los datos de la capital, Bogotá, donde ya al 2018 el 70% de su total de predios están en Propiedad Horizontal¹⁹.

Predios residenciales en Propiedad Horizontal (PH)



Ilustración 11: Cantidad de predios residenciales en Bogotá y su porcentaje

Fuente: Elaboración propia según datos de Catastro Bogotá

Según estrato social, siendo estrato 1 denominado bajo-bajo, estrato 2 bajo, estrato 3 medio-bajo, estrato 4 medio, estrato 5 medio-alto y estrato 6 alto su distribución porcentual es la siguiente (en orden ascendente):

Distribución porcentual de predios residenciales por estrato

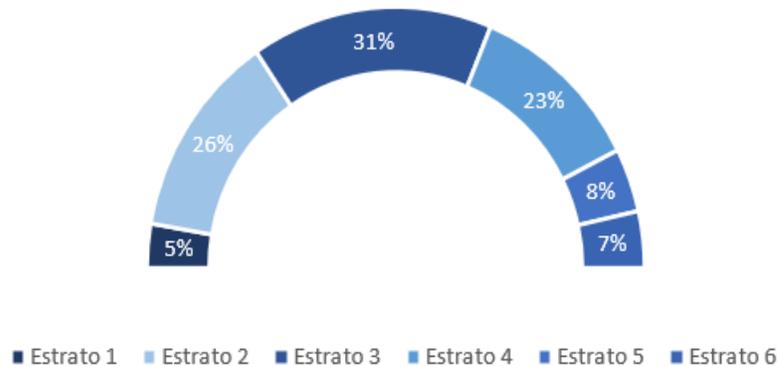


Ilustración 12: Distribución de predios residenciales en Bogotá por estrato social

Fuente: Elaboración propia según datos de Catastro Bogotá

Donde los estratos relacionados a *bajo*, es decir, estratos 1, 2 y 3, son los que mayoritariamente reciben ayudas financieras por parte del estado.

Cabe destacar que la capital es un referente importante puesto que en materia de construcción participa con más del 50% de todo lo que se edifica en el país. De igual manera este fenómeno se replica en las principales ciudades (municipios) de Colombia aparte de Bogotá: Medellín, Cali, Barranquilla, entre otras.

Municipio	Población	% Apartamentos
Bogotá	7.181.469	70
Medellín	2.372.330	57,63
Barranquilla	1.120.103	54,18
Cali	1.822.869	52,76

Tabla 7: Porcentaje de apartamentos en principales municipios

Fuente: Elaboración propia según datos del censo DANE 2018 ²⁰

Lo anterior manifiesta que existe una alta concentración de apartamentos en los principales municipios de Colombia. A nivel departamental en el país la situación se ve reflejada en el siguiente mapa:

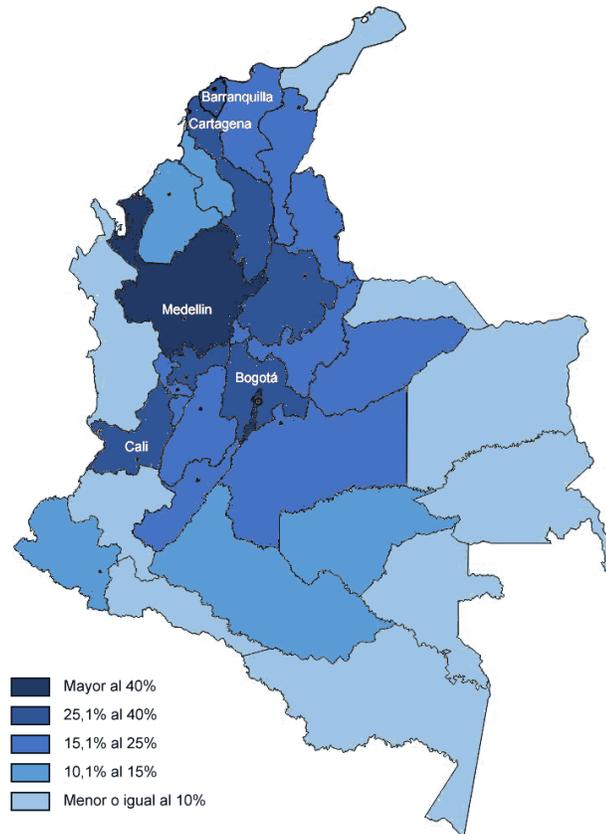


Ilustración 13: Porcentaje de apartamentos por departamentos colombianos

Fuente: Elaboración propia replicada según datos del DANE ²¹

Si bien existe un total de 5.263.217 apartamentos a nivel país, resulta de interés la cantidad de edificios que estos representan, lo que, según datos entregados por la empresa, un edificio contiene en promedio 100 apartamentos, lo que deja un **total de mercado estimado de 52.632 comunidades**.

Considerando que el 15.8% de las personas viven en áreas rurales²² se obtiene un **mercado potencial de 44.316 comunidades**.

Cómo el servicio puede ser contratado tanto por los administradores como el consejo de administración (los copropietarios solo son usuarios), existen dos tipos de clientes y dos mercados distintos, -aunque similares-, ya que solo difieren en el total de mercado objetivo.

Para el mercado de consejos, el mercado objetivo es igual al valor del mercado potencial, ya que por ley cada Propiedad Horizontal debe tener un comité independiente. Es decir, el **mercado objetivo para comités de administración es de 44.316 comunidades**.

Para el caso de los administradores, existe un porcentaje de ellos que administran más de una comunidad a la vez. Para estimar lo anterior, de la misma base de datos que se tiene en Colombia, un 21.6% se repite (78.4% único). Cómo la base no es tan extensa, puede que este valor no sea representativo, aunque sí muy cercano a lo que se tiene de experiencia en Chile, por lo que, apoyándose de ella, se estima que un 75% del total de administradores administra una sola comunidad. Lo que deja una cantidad de **33.237 comunidades como mercado objetivo de administradores**.

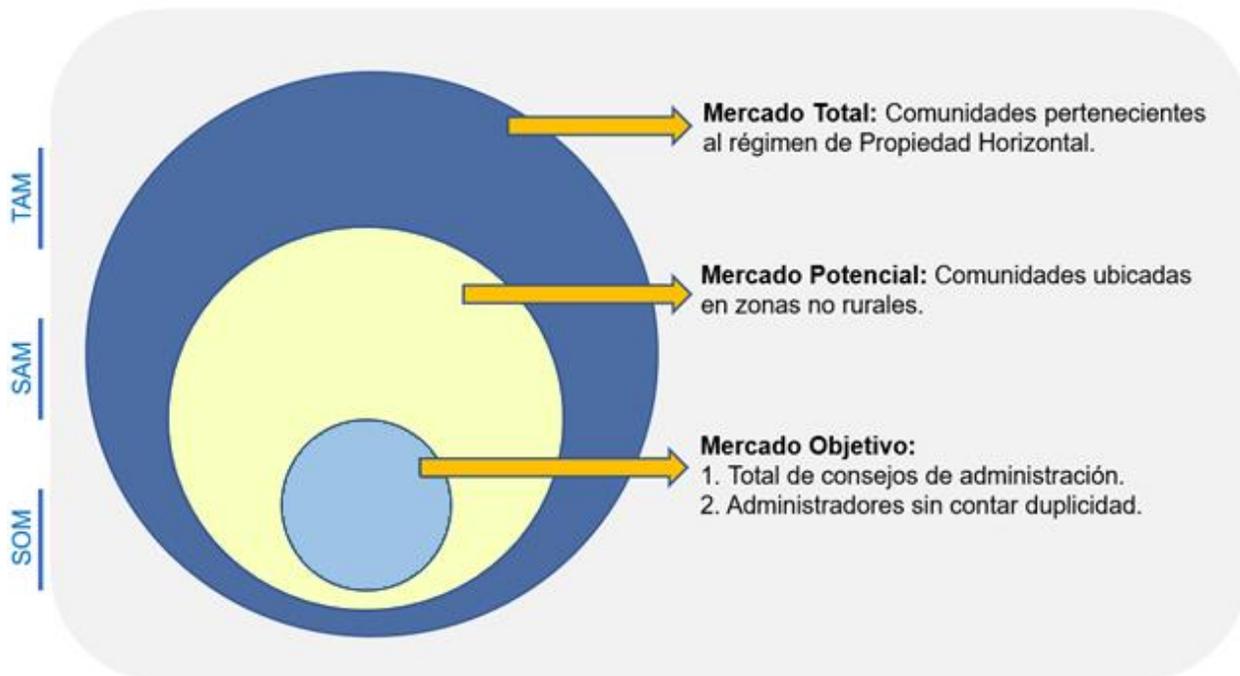


Ilustración 14: Tamaño de mercado
 Fuente: Elaboración propia

VII.2.3 Encuestas

Con el objetivo de conocer la percepción tanto de los clientes como de los no clientes, se realizaron dos encuestas por separado.

VII.2.3.1 Encuesta Clientes

Se envió un formulario vía correo electrónico oficial de la empresa a la base de 132 clientes en dos oportunidades, con seis preguntas enfocadas en conocer las características que valoran de la herramienta y servicio, junto con espacios de mejora y medios por el que conocieron la empresa. Se obtuvieron 16 respuestas, por lo que la participación fue de 12,12% del total de la base de datos.

En la pregunta “¿Cómo se enteró de nosotros?”, se obtuvo que el 50% fue por *recomendación de tercero*, un 31,2% por *publicidad online* y un 18,8% mediante un *buscador (Google)*.

Para “¿Cuál es la principal función que utiliza?”, las respuestas se repartieron en un 56,3% correspondiente a *administrativas*, 31,3% a *circulares y comunicados* y un 12,5% respondió que *asambleas virtuales*.

Respecto a “¿Qué es lo que más le agrada del software?” 37,5% escogió la opción de *es amigable*, un 18,8% las *funcionalidades*, 12,5% que valora la *ayuda online* y 6,3% tanto para *ninguna de las anteriores* como *conferencias*. El 18,8% restante respondió que *no utiliza*, que corresponde a clientes que no han utilizado la herramienta en los últimos meses (con tendencia a retirarse próximamente).

Para la pregunta “¿Cómo encuentra el servicio de capacitación?”, siendo 5 muy bueno y 1 muy malo, los resultados se concentraron principalmente en las opciones 5 y 4 con 43,8% y 25% respectivamente. Luego la opción 3 tiene 6,3% al igual que la opción 2, y finalmente la opción 1 con 18,8%.

En “¿Utiliza un simultáneo un software contable”, un 31,3% respondió que *sí* y la contraparte del 68,8% respondió *no*.

Por último, para “Principal problema u espacio de mejora:” un 31,3% votó por *facilidad de uso*. El mismo porcentaje se dio en la opción *contabilidad*. Luego un 12,5% se dio tanto para *administración, capacitaciones y recomendaciones de los clientes*, esta última referida a la capacidad de manejar las solicitudes por parte de los clientes.

VII.2.3.2 Encuesta No Clientes

Se remitió un correo electrónico en tres tandas los días lunes, martes y miércoles con la dirección de una encuesta de cuatro preguntas a una base de 736 administradores y comunidades registrados históricamente que han llenado el formulario de la página web para cotizar. Se obtuvieron 49 respuestas correspondientes al 6,7% del total de la base.

En la pregunta, “¿Utiliza actualmente un software para la administración de su propiedad horizontal?” un 63,3% respondió *no* y el otro y 36,7% *sí*.

Para el caso de “¿Utiliza en simultáneo un software contable?” referido a si tienen contratado uno en la copropiedad, un 77,6% comunicó que *sí* contaban, mientras que un 22,4% no lo hacía.

Respecto a cuáles softwares conocen en el mercado colombiano, las respuestas fueron las siguientes (siendo * la empresa de título):

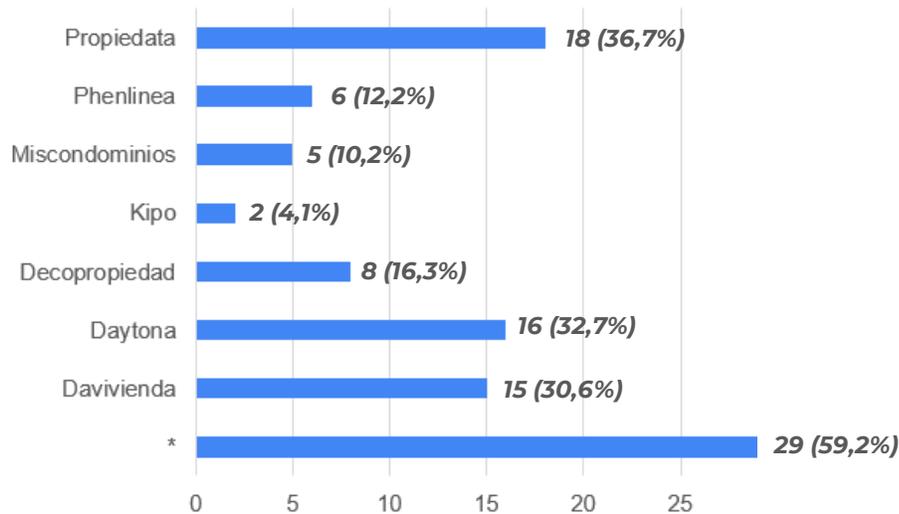


Ilustración 15: Respuestas de no clientes a conocimiento de softwares en el mercado
 Fuente: Elaboración propia

Cómo última pregunta, se buscaba conocer cómo se dieron a enterar de los softwares anteriores, donde al igual que el caso de clientes, *recomendación de tercero* lideró, seguido por *publicidad online* y *buscador* (Google), el resto de las respuestas se reparte en 8,2% en *no conozco ninguno* y el resto todas con un 2%:



Ilustración 16: Respuestas de no clientes a cómo conocieron los softwares
 Fuente: Elaboración propia

VII.2.4 Hallazgos del estudio de mercado

En términos administrativos existe solo un competidor directo. El resto de los competidores están lejos de contar con el nivel de funcionalidades de la compañía. Aun así, es necesario tenerlos en consideración en caso de que perfeccionen con el tiempo y se transformen en una amenaza.

Ninguna compañía hasta el momento ha logrado establecerse en una posición que cumpla de manera completa características contables y administrativas.

Colombia es un país con alta concentración de apartamentos, donde 18 de sus 33 departamentos se ubican en un rango de 15-25% de concentración o superior, llegando algunos al rango 40% o más. Más aún, las principales ciudades del país tienen más de un 52% de concentración de apartamentos, porcentaje que ha ido aumentando en el tiempo.

El mercado objetivo de administradores alcanza la cantidad de 33.237 y de consejos de administración 44.316, por lo que existe suficiente mercado para dividirse con la competencia y aun así consolidarse como una sucursal potente.

La contabilidad al ser una obligación para las comunidades en Colombia es un eje de suma importancia y es necesario que la compañía cuente con un módulo adaptado a las necesidades del mercado (actualmente está en desarrollo), ya que un tercio de los clientes y casi un 80% de los no clientes dice utilizar software contable en simultáneo.

Tanto clientes como no clientes, han conocido los softwares existentes principalmente por recomendación de terceros, vía en la que nunca se ha tenido una estrategia para potenciar la captación de clientes. Luego detallan conocer los softwares mediante publicidad online y buscador (Google).

Uno de cada ocho clientes utiliza principalmente *asambleas virtuales*, la última funcionalidad incorporada a la herramienta, lo que transmite la importancia de tener equipo de desarrollo propio para estar a la vanguardia de funcionalidades del sector en todo momento. Se agrega que aproximadamente un 70% de los clientes encuentra el servicio de capacitación *muy bueno* o *bueno*, fortaleza a destacar de la compañía.

Gran parte de los no clientes (63,3%) no utiliza un software administrativo, por lo que existe la necesidad de transmitir los beneficios existentes al contar con la herramienta y complementar en este plan comunicacional la existencia del nuevo módulo contable.

Analizando las bases de datos de clientes y no clientes, aproximadamente de 5 potenciales clientes que cotizan, solo 1 efectivamente se transforma en cliente (22,3% real). Donde también se destaca que se han retirado 80 clientes.

VII.3 Diagnóstico

Con la información recolectada hasta este punto tras estudiar el mercado, se prosigue a analizar la organización tanto interna como externamente, incorporando los hallazgos anteriores y centrándose en cuatro categorías: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

VII.3.1 Fortalezas

La empresa general cuenta con una vasta experiencia de 20 años en el rubro de administración, por lo que conoce bien el mercado de administradores y sus solicitudes, donde los mercados en Sudamérica resultan ser similares. Tanta experiencia también genera expectativa en los clientes.

Centrándose en los resultados de la investigación de mercado, una de las fortalezas más relevantes con las que cuenta la empresa es que es conocida en el rubro, donde por parte de los no clientes resulta ser la empresa más conocida y por parte de los clientes, el 50% se enteró del software por recomendación de terceros, lo que quiere decir que la herramienta cuenta con funcionalidades útiles.

Otra fortaleza es que es percibido cómo amigable por parte de los clientes, puesto que un 37,5% escogió esa opción. Junto con un 18,8% que lo que más valora son las funcionalidades, que respalda lo comentado en el párrafo anterior.

Resalta también cómo fortaleza el servicio de capacitación, uno de los focos de la empresa desde hace más de 10 años. Se representa en que un 68,8% de los clientes escogió una opción de 4 o 5 puntos, indicando un buen servicio de atención y primordial para la retención de clientes.

Otra característica importante es que se cuenta con un equipo de desarrollo propio, esto permite estar a la vanguardia de las necesidades del sector y ofrecer permanentemente actualizaciones y nuevas funcionalidades a los clientes. Esto se respalda en que un 12,5% de los clientes manifestó que la principal función que utiliza es *asambleas virtuales*, módulo agregado recientemente en 2020.

Se agrega como fortaleza que se cuenta con el sustento de la casa matriz de Chile, por lo que en casos de emergencia se tiene apoyo financiero y para la toma de decisiones nuevas se puede apoyar de la experiencia nombrada anteriormente.

VII.3.2 Debilidades

La mayor debilidad gira en torno a que el módulo contable actual de la empresa no cumple con el formato de Plan Único de Cuentas para comerciantes y todas las funciones asociadas que existen respecto a este formato que los softwares contables específicos sí poseen.

Que el producto no se pueda integrar con otros softwares contables también actúa como debilidad ya que limita a los clientes a utilizar el formato predefinido que tiene el módulo contable del software, por lo que existe una baja adaptabilidad.

Otra debilidad que surge del estudio de mercado es que, a pesar de ser percibido como un software amigable, los clientes creen que existe un espacio de mejora respecto a la *facilidad de uso* (31,3% escogió esta opción). Lo que se hace relevante en especial en estos tiempos donde se busca realizar todo de la manera menos tediosa posible.

En reuniones con la empresa, se descubre que existen problemas estratégicos provenientes desde Chile donde no se le ha comunicado la misión, visión ni valores de la empresa a la sucursal colombiana.

Existe una baja conversión de potenciales clientes a clientes. De las bases de datos de administradores y comunidades que cotizan, solo se tiene un 22,3% de conversión, lo que se traduce en que solo 1 de cada 5 potenciales continúan como clientes aproximadamente.

La tasa de retiros de clientes es alta, a la fecha actual se han retirado 80 clientes (considerando los dos primeros años desde la apertura), lo que equivale a un 38% de los clientes. Esta cifra es significativamente alta por los primeros meses de ejecución. Si bien la tasa de retiros actual es más baja, a la fecha continúa duplicando a la de Chile.

Hay que anticiparse bastante a la contratación de personal, ya que los empleados demoran aproximadamente tres meses en manejar bien el software y ser capaces de realizar capacitaciones efectivas a los clientes.

VII.3.3 Oportunidades

La principal oportunidad está en torno a razones demográficas y de mercado, donde se puede aprovechar el aumento de demanda que existe cada año, ya que, según el estudio de mercado, la tendencia en las ciudades cabeceras municipales es que cada vez cuentan con mayor porcentaje de sus predios en Propiedad Horizontal.

De igual manera, que el 63,3% de los encuestados no utilice un software para la administración cede espacio para convertirlos en clientes.

Existe una amplia área de trabajo respecto al software contable. Se puede trabajar en él para que posea el formato que es más utilizado por los contadores colombianos, ya que se tendría tanto la plataforma administrativa como contable en un solo sitio. Igualmente se presenta la oportunidad de establecer conexiones con otras compañías de software contables de gran tamaño para que el formato sea integrable y de esta manera se externalice la contabilidad.

Se cuenta con otros productos en la empresa que actúan de manera independiente, es decir, no existe ninguna estrategia de relación entre ellos, por lo que se tienen herramientas que se pueden explotar para sacar ventaja sobre los competidores.

Dado que la mayoría de los clientes y no clientes se enteran de los softwares por recomendación de terceros, existe la oportunidad de establecer una estrategia de ventas relacionado a ello que no está siendo aplicada actualmente.

La empresa por su espalda financiera está en capacidad de crear sucursales en más países de Latinoamérica, donde por ubicación geográfica, Colombia podría ser el centro de operaciones.

VII.3.4 Amenazas

La mayor amenaza resulta ser en relación con las funcionalidades, donde el competidor principal sí puede integrar sus servicios de administración con softwares contables, esto atrae a los clientes que están acostumbrados a esos formatos.

Se agrega que la competencia va en aumento, al ingresar al mercado eran la única empresa en el rubro y ahora existen alrededor de nueve softwares que buscan atacar el mismo mercado, inclusive algunos gratuitos para el control de gestión, aunque con muchas menos funcionalidades.

Otros competidores cuentan con equipo de desarrollo enfocado en Colombia, por lo que pueden innovar la herramienta con mayor facilidad y rapidez.

VII.3.5 Matriz de Impacto Cruzado

Con el fin de establecer líneas estratégicas, se establece un cruce de variables entre los elementos internos y externos del FODA de los que surgen planes de acción (no se considera cada una de las debilidades, por ejemplo). De lo anterior surgen cuatro cuadrantes enfocados en establecer estrategias para cada uno:

- **Estrategias FO:** Ofensivas o de crecimiento. Se utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Están enfocadas en incrementar los ingresos, número de clientes, estudios de mercado, entre otros.
- **Estrategias DO:** De reorientación o refuerzo. Ayudan a superar y transformar las debilidades a través de oportunidades que se presentan.
- **Estrategias FA:** Defensivas. Se aprovechan las fortalezas para evitar o afrontar las amenazas del entorno externo.
- **Estrategias DA:** De supervivencia o retiro. Se refuerzan las debilidades para evitar las amenazas en el entorno.

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		EXTERNAS	
INTERNAS	1. Aumento de demanda. 2. Ser primer sitio con administración y contabilidad completa. 3. Utilizar otros productos con los que cuenta la empresa. 4. Recomendación de terceros.		1. Competidores mayor capacidad contable. 2. Competencia en aumento. 3. Equipos de desarrollo enfocados en Colombia.
	FORTALEZAS	Estrategias FO - Ofensivas	Estrategias FA - Defensivas
1. Vasta experiencia. 2. Conocida en el rubro. 3. Herramienta amigable. 4. Equipo de postventa. 5. Equipo desarrollo propio.	F1,01,02- Ofrecer seminarios a clientes y público interesado. F2,01,02- Aumentar publicidad mediante Google Ads e Instagram. F4,01- Acompañar a los clientes nuevos durante tres meses.	F1,F3,A2- Comunicar trayectoria y beneficios para dar a conocer el valor de contar con este software específico. (Mailing y actualizar sitio web) F4,F5,A3- Tener equipo enfocado en experiencias de clientes para continuar a la vanguardia de funcionalidades.	
DEBILIDADES	Estrategias DO - Reorientación o refuerzo	Estrategias DA - Supervivencia o retiro	
1. Módulo contable no cumple requerimientos. 2. Baja captación de clientes 3. Altos retiros de clientes.	D3,02,03- Apoyarse en los demás productos para retener clientes. D2,04- Aumentar clientes mediante descuentos si vienen por parte de un tercero.	D1,A1- Crear un módulo software contable adaptado a las necesidades.	

Tabla 8: Matriz de impacto cruzado de variables FODA

Fuente: Elaboración propia

Todas las características anteriores llevan a la principal conclusión de que la estrategia comercial utilizada hasta el momento para la instalación y desarrollo de la compañía en Colombia es débil.

Esto se centra en que las capacidades con las que cuenta la empresa, tras dos años en el mercado, deberían ser suficientes como para poder estar en una posición independiente de la casa matriz y con mayor participación en el mercado colombiano.

La estrategia comercial siguiente debe hacerse cargo de los objetivos comerciales nombrados previamente, para un correcto posicionamiento de la compañía.

VII.4 Estrategia Comercial

VII.4.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor se divide en beneficios funcionales y emocionales, enfocados en potenciar la gestión administrativa, comunicación, seguridad y transparencia entre administrador con la comunidad, a lo que ahora se incluyen las labores del contador.

Los beneficios funcionales consisten en que toda la comunidad está informada de las labores de la administración, ya sea cualquier noticia, comunicado o solicitud, y también potenciando la colaboración en el recinto entre copropietarios para cualquiera sea la ocasión, fallas en espacios comunes, necesidad de implementos o prestación de servicios, además del beneficio funcional principal que es tener el detalle de todas las cuentas, ingresos y egresos realizados en la comunidad de manera online, a lo que se suma el nuevo módulo contable donde el contador podrá trabajar en la misma herramienta que el administrador, compartiendo reportes y datos con él, dejando toda la información a disposición de la comunidad.

La otra parte hace relación a beneficios emocionales para los actores de la vida en comunidad, donde al consejo de administración y copropietarios del recinto les surge un sentimiento de transparencia y seguridad al conocer el detalle del porqué están pagando esa cantidad de gastos comunes, eliminando la sensación de que se sientan robados por la administración o pagando elementos que ellos no ven o sienten que no les impactan. Viceversa el administrador puede contar con la tranquilidad de que su gestión es vista por la comunidad y no piensan mal de sus acciones.

VII.4.2 Segmentación

De los cuatro actores relevantes en la Propiedad Horizontal (Copropietarios, Administrador, Consejo de Administración y Contador) los clientes actuales con los que trabaja la empresa son administradores y consejos de administración, donde su división no es relevante puesto que el administrador es el que utiliza la herramienta principalmente, aunque el consejo haya contratado el servicio, por lo que se entienden los clientes como una “Comunidad” en general.

Dentro de ellas, según el estudio de mercado, podemos encontrar que se dividen en dos categorías principales: Aquellas comunidades que no utilizan una solución tecnológica y aquellas que sí lo hacen. Para el primer caso, la subcategoría asociada es que dentro de la comunidad y por ende el administrador, utilizan su propio método para llevarla a cabo (ya sea con herramientas tradicionales como Excel y comunicación mediante folletos o cartas, u otro). En el segundo caso se encuentran tres subcategorías:

Aquellas comunidades que solo utilizan software administrativo, solo software contable, o ambos.

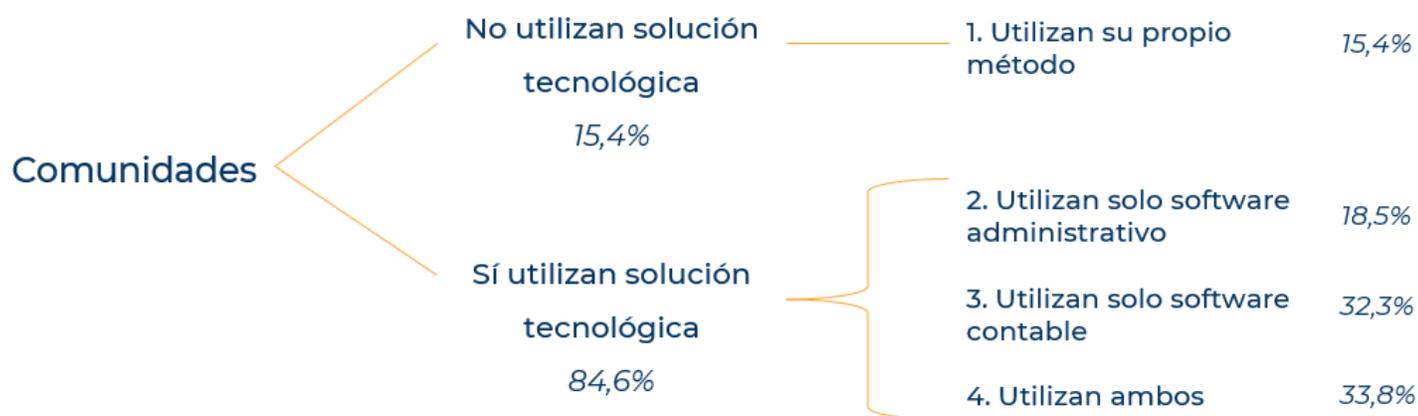


Ilustración 17: Segmentos de clientes

Fuente: Elaboración propia. Datos de encuestas de estudio de mercado.

Actualmente la empresa tiene como foco principal al segmento número 2, uno de los menores porcentajes con 18,5% (si bien tiene clientes que utilizan administrativas y contables, son la minoría y utilizan herramienta contable de otra empresa). Por ende, se propone incluir a los contadores como usuarios de la herramienta propia, de manera de tener como segmento “comunidades que usan soluciones tecnológicas”, participando de lleno en el segmento de solo administrativa (18,5%) y ambas (33,8%), ampliando a un 52,3% del universo potencial. Excluyendo apuntar únicamente al sector de solo contable, dado que existen empresas enfocadas específicamente en ello con mayor experiencia.

VII.4.3 Targeting

También se busca poner foco en aquellas comunidades que tengan mayor disposición -y posean la capacidad- de poder implementar herramientas tecnológicas en su comunidad.

Por consiguiente, el targeting determinado en por distinción socioeconómica: Comunidades ubicadas en sectores no rurales de estratos 4, 5 y 6 que opten por utilizar una solución tecnológica administrativa, o bien, administrativa y contable.

Donde según los análisis de los capítulos anteriores se puede cuantificar; Del total de comunidades ubicadas en zonas no rurales (44.316) de estratos 4, 5 y 6 (38%, o bien numéricamente, 16.840) que opten por utilizar una solución tecnológica administrativa

(18,5%) y/o deseen involucrar al contador en la herramienta (33,8%), se obtiene un total de 8.807 comunidades.

VII.4.4 Posicionamiento

El posicionamiento consiste en establecerse en la mente de los consumidores del segmento objetivo, idealmente de una manera distintiva de la competencia.

Explícitamente el posicionamiento planteado para la empresa es:

“Para comunidades del segmento objetivo que busquen tener transparencia y control total sobre la administración, ofreciendo una herramienta tecnológica que satisfaga todas las necesidades de los copropietarios e involucre al contador en la misma plataforma de modo de tener administración y contabilidad detallada en un solo sitio y de manera online”.

VII.5 Plan Comercial

Este plan está centrado en la estrategia conocida como *Marketing Mix*, la cual considera cuatro factores principales.

VII.5.1 Producto

El producto es un SaaS, destinado a mejorar la gestión y comunicación de los distintos actores de la vida de edificios y condominios, que, con el transcurso del tiempo, ha ido modificándose según los requerimientos de los clientes. Por lo que actualmente, el gran abanico de funcionalidades abarca las necesidades de todos los actores que involucra la comunidad.

Diferenciando por actor se encuentran distintas funcionalidades, vistas y reportes. Para el caso del Administrador, se separan en cuatro áreas principales. La primera es enfocada en la *automatización de cálculos*, donde tal como dice su nombre se calcula de manera automática los gastos comunes, las remuneraciones, los intereses y contabilidad básica (ingresos y egresos). La segunda área consiste en *operación*, aquí el administrador puede ver todo lo relacionado a la cobranza, en la cual se refleja la morosidad (que baja un 30% en promedio al utilizar la herramienta), también todo lo que hace relación a mantenciones y asignación de tareas, como por ejemplo asignarles tareas a conserjes u otros. Como área tercera se tiene *comunicación*, donde se le permite mensajería instantánea con los copropietarios, comité, conserjes o cualquier otro actor activo en la comunidad, además de recibir tareas, peticiones o reclamos por parte de ellos. También enviar recordatorios a deudores y crear asambleas para que la comunidad pueda acceder en directo. Por último, están las funcionalidades relacionadas a la *gestión financiera*, donde se visualizan los informes contables, informe de morosos o manejo de cartera, libreta de banco y manejo de cheques, todos con su detalle respectivo.

Las funcionalidades de los copropietarios por su parte se pueden separar en tres grupos, donde el primero hace relación al *acceso de información*, donde las funciones les permiten visualizar sus datos personales, como colillas de cobro (que son solo el pago a realizar del mes), o también estados de cuenta que tiene información histórica. Junto con visualizar información más general como el personal activo y lista de morosos. La segunda agrupación de funcionalidades tiene relación con la *comunicación*, con opciones de mensajería para solicitar tareas al administrador o comité, y también un muro para publicar cualquier información que encuentren relevante, el cual puede ser visualizado por toda la comunidad, tanto otros copropietarios como administración. Se agregan las asambleas que convoca el administrador (ordinarias o extraordinarias) donde se pueden conectar y comunicar de manera en línea con toda la comunidad. Como último grupo de funciones se encuentran las relacionadas a la *operación directa*. Los copropietarios pueden reservar las instalaciones con las que cuente el edificio u condominio, realizar registro de visitas o paquetes y también realizar el pago de las colillas de cobro mensuales.

En caso de pertenecer al consejo de administración, se tienen las mismas funcionalidades anteriores, ya que también son copropietarios. Además, se tiene acceso a todos los informes del sistema detallados en el perfil del administrador, pero sin la opción de manipular los datos. Particularmente en lo relacionado a la *operación* también se incluye visualizar las solicitudes que realizan los copropietarios.

Ahora al ingresar el nuevo módulo contable de la herramienta, se presentará la opción de incluir más al contador en la comunidad y sus labores, a diferencia de tenerlo externalizado cómo ocurre en muchos casos actualmente. El contador específicamente podrá contar con todo el formato y funciones requeridas con las que trabaja comúnmente, las cuales implican el uso de conceptos de estados financieros: *vouchers, auxiliares, balances, activos, pasivos* etc. De manera general, al recibir un pago de un copropietario, se genera un *voucher* que detalla el monto de la transacción, lo que se descuenta de la cuenta de banco de la comunidad y de la cuenta del cliente que realizó el pago, es decir, permite los movimientos contables. Las *auxiliares* permiten modificar subcuentas, dentro de cuentas de más capacidad, por ejemplo, la cuenta “Clientes” incluye a todos los copropietarios, donde la variable auxiliar permite observar y modificar cada subcuenta de copropietarios (si bien esta información se podía visualizar con las funciones previas de la empresa, no se realizaba desde un punto de vista contable, que es justamente lo que permitirá el nuevo módulo). Además de herramientas contables clásicas cómo balance, con activos y pasivos con los que cuenta la comunidad, y toda la información en formato del plan único de cuentas utilizado en Colombia (por ejemplo, morosidad tiene visualización de 30, 60 o 90 días). A lo que se agregan informes automáticos de cada información.

Se suma el vital servicio de postventa para todos ellos, donde se les presta atención para capacitación inicial tras la compra del producto, o solucionar cualquier tipo de duda o inconveniente que presenten con el sistema. Esta ayuda se puede prestar vía asambleas virtuales, presencial, correo, llamadas telefónicas o mediante chat disponible en la página web.

Entendiendo que la vida en comunidad involucra más actores, es que la empresa ha desarrollado otro tipo de soluciones para integrar con todos ellos. Estos son el módulo de proveedores, que permite encontrar proveedores para cualquier situación requerida en la comunidad (por ejemplo, jardinería o seguridad), y el módulo base de administradores que tal cómo indica su nombre pretende encontrar un administrador que cumpla con las características buscadas por el consejo o viceversa encontrar una comunidad al administrador solicitante.

VII.5.2 Plaza

Al ser un software propio de la empresa y una herramienta intangible, no existen intermediarios para la distribución de él. Al contrario, la manera de contactar con los clientes, principalmente administradores, que son los que más usan la plataforma, es de

manera directa mediante la página web, donde se cuenta con acceso a todas las funciones que posee el software o vía telefónica con el área de ventas de la empresa.

Respecto al almacenamiento, los datos se encuentran en un servidor virtual de Amazon con redundancia en servidores locales, por lo que los administradores al ingresar a la página web interactúan directamente con la interfaz del software observando los datos alojados en el servidor en tiempo real.

Para el caso de los copropietarios que son solo usuarios de la plataforma, los canales de distribución para ellos aparte de la página web, son mercados de aplicaciones, tales como *App-store* para usuarios de dispositivos móviles Apple y *Google Play* para el caso de Android, donde ingresan con su mismo usuario y contraseña. Además, pueden ingresar vía correo electrónico cuando reciben una notificación que los redirige directo a la plataforma, (página web en caso de estar desde computador o aplicación en caso de estar vía móvil).



Ilustración 18: Plaza
Fuente: Elaboración propia

VII.5.3 Promoción

El objetivo de este plan promocional consiste, en una primera etapa, llegar a una participación de 3% del segmento objetivo en un año y luego un 8% en tres años.

Comenzando por la estrategia de supervivencia que surgió en la etapa de diagnóstico de “Crear un módulo contable adaptado a las necesidades”, surge la necesidad de establecer un plan promocional que comunique y abarque el nuevo módulo contable.

El plan promocional está basado en publicidad, estrategias de promociones (económicas y de producto) y marketing directo.

Se recomienda un cambio de presentación en el sitio web, donde se pretende modificar la frase inicial actual de “Mejora la administración y comunicación de tu propiedad horizontal o edificio de forma simple, rápida, segura y transparente” por “Software Administrativo y Contable para Propiedad Horizontal”, seguido de una descripción de la propuesta de valor y funcionalidades. De esta manera, el potencial cliente genera una primera impresión de que la herramienta considera ambas áreas, seguido de sus funcionalidades y los beneficios que genera para él y su comunidad.

Según el hallazgo del estudio de mercado que los clientes y potenciales clientes se enteran principalmente por recomendación de terceros, publicidad online y buscador, surgen tres estrategias relacionadas atacando cada línea:

Considerando que la mayoría de los encuestados conocieron los softwares por recomendación de terceros (50% de los clientes y 38,8% de lo no clientes), se busca potenciar la captación de clientes en esta línea de recomendación, donde tanto el referido como el referente se beneficien de la siguiente manera: Un cliente nuevo al cotizar nombrando que viene de parte de un cliente antiguo, ambos obtienen beneficios como comunidad. El que ingresa lo hace pagando el primer mes un 50% menos de la cotización recibida, y el cliente antiguo referente también obtiene un descuento ese mes por el mismo 50% de la comunidad nueva, es decir, la empresa no obtiene beneficios el primer mes por ingresar la nueva comunidad. La justificación de lo anterior es que prácticamente para la empresa no existen costos al ingresar un cliente nuevo. Esta estrategia es similar a una utilizada por la empresa Uber Eats, donde el cliente nuevo al ingresar con el código de un cliente antiguo, ambos obtienen beneficios de descuentos.

Se pretende incrementar el presupuesto de Google Ads para aumentar la visibilidad y figurar siempre entre los primeros lugares del motor de búsqueda. Esto se justifica en que hoy los anuncios no se muestran en el 100% de las búsquedas, y además, la inversión es efectiva debido a que un 18,8% de los clientes y un 20,4% de los no clientes respondieron conocer este tipo de softwares mediante búsquedas en Google. El uso de Google Ads también abarca publicidad online mostrando anuncios en distintos sitios web, donde el 31,2% de los clientes y 22,4% de los no clientes detallaron enterarse por esta vía.

De manera complementaria a la publicidad online anterior, se pretende potenciar el perfil de Instagram de la compañía en Colombia, el cual se encuentra sin un uso continuo, junto con su respectiva publicidad en esta red social, con objetivo de informar funcionalidades nuevas de la herramienta, beneficios y noticias relacionadas a la vida en comunidad, buscando atacar la publicidad online en los medios actuales más utilizados. La elección de esta red social se justifica en que particularmente alcanza los 17.16 millones de usuarios en Colombia²³, donde el 58,9% pertenece al rango etario entre 25-54 años²⁴, y según la revista Forbes, un 70% de los usuarios recurren a esta red para buscar una empresa²⁵, además, la publicidad es dirigida a personas similares a los seguidores del perfil de la compañía y con objetivos, como aumentar visitas al sitio web con un alcance estimado. Todo lo anterior la convierte en una red particularmente atractiva cómo canal de marketing.

Desde la experiencia que se tiene en Chile, de los métodos más efectivos que se han tenido para convertir potenciales clientes en clientes, es ofrecer seminarios temáticos del rubro a los clientes interesados y público general. De esta manera se combinan dos estrategias de marketing, *eventos* y *venta personal*, ya que durante este se presentan las características, funcionalidades, beneficios y resolución de dudas de la herramienta de manera directa.

Se agrega dentro del plan promocional como publicidad directa, él envió masivo de mailing a no clientes informando del nuevo módulo contable y beneficios de la herramienta en general de manera trimestral. Se centra en que, de la base de datos de clientes retirados (Anexo B destacados en azul), 25 de los 80 fueron por razones contables, es decir, 31,25%. De esta forma les puede resultar atractivo volver considerando que ya conocen el sitio administrativamente, y ahora contarán también con las funcionalidades contables que deseaban.

Cabe destacar que canales de publicidad física cómo folletos, volantes y método “puerta a puerta” ya fueron testeados por la compañía tanto en Colombia como en Chile y no se obtuvieron resultados significativos. Esto se confirma con los resultados de la encuesta donde ninguno de los clientes afirmó conocer la compañía por publicidad física y solo un no cliente de todos los encuestados manifestó conocer los softwares por esta vía.

En base a lo mencionado en esta sección, se propone ajustar los precios destinados a las estrategias de promoción a los informados en la siguiente tabla:

HITO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PRECIOS
Sitio Web	Actualización de sitio general. Se informan beneficios y funcionalidades nuevas. Primera impresión del cliente.	Única	\$15.000.000 COP (\$3.000.000 CLP)
Google Ads	Publicidad online y buscador. Duplicar visibilidad y visitas al sitio web.	Mensual	\$6.000.000 COP (\$1.200.000 CLP)
Instagram	Publicidad online. Informar beneficios, funcionalidades y publicación de artículos.	Mensual	\$400.000 COP (\$80.000 CLP) Alcance 10.000-30.000 personas
Seminarios	Snacks para clientes interesados y resolución directa de dudas.	Mensual	\$400.000 COP snacks. (\$80.000 CLP) Alcance 40 personas
Correo Electrónico	Mailing a clientes antiguos y 10.000 destinatarios.	Trimestral	\$350.000 COP
Recomendación de Terceros	Estrategia para que clientes antiguos recomienden clientes nuevos.	Permanente	Gratis

Tabla 9: Métodos de Promoción
Fuente: *Elaboración propia*

VII.5.3.1 Sostenimiento de valor

Al ingresar un cliente nuevo a la compañía, independiente si es mediante pago inmediato de la cotización que recibió o por alguna de las estrategias de referidos o por descuento, existe una barrera de salida que se incrementa al utilizar el servicio mes a mes. Esto es debido a los datos que van surgiendo, donde mientras más información se tenga, mejor manejo y entendimiento del comportamiento de la comunidad tendrá el administrador y consejo. Esta información es sumamente valiosa para la administración y actúa como la gran barrera de salida natural de la herramienta.

Cómo ya se nombró anteriormente, los retiros aún han seguido existiendo y no es un problema menor para la compañía, por lo que entendiendo el funcionamiento del sitio y comprendiendo que a los primeros meses de uso (menor a un año) es cuando mayores retiros existen, se han establecido las siguientes estrategias.

Desde el momento que ingresa un nuevo cliente, es importante acompañarlo en los primeros tres meses, donde una persona de post venta de la compañía llene la

información en conjunto con el nuevo administrador, de manera que aparte de la capacitación inicial recibida por el administrador, este aprenda manipulando los propios datos de su comunidad. Esto genera un vínculo inicial importante con el cliente y una confianza para el administrador de poder manipular los datos por su cuenta una vez transcurrido el periodo de tres meses. Una correcta capacitación y entendimiento de las funcionalidades por el administrador, se traduce en menos problemas y quejas a futuro por parte del cliente, entendiendo que es un servicio recurrente en la vida de la comunidad. Esta estrategia nació en Chile y ha sido incorporada en los últimos meses en Colombia y ha tenido efectos positivos.

Es de importancia comprender que antes de llegar a la situación en que un cliente se quiera retirar, existen comportamientos que permiten prever este retiro, tal cómo es el desuso de la herramienta en un mes. Al tener este suceso, es probable que al próximo mes tampoco le de uso, y ya tras eso un visible retiro. Esto en la casa matriz ha sido analizado y hoy existe un “método semáforo”, donde se le asigna un color a cada cliente según el uso de la herramienta: Verde para uso normal, amarillo al no usarlo un mes, y rojo al no usarlo dos meses donde ya la probabilidad de retiro es alta y la de retención baja.

En continuación a lo anterior, se pretende que se conforme un equipo enfocado en la experiencia del cliente, el cual se encargue de analizar el método semáforo y otras acciones para comprobar satisfacción continua de los clientes y conocer los requerimientos directos de ellos. De manera de anticiparse al desarrollo de funciones nuevas (estrategia defensiva) y que no existan casos donde un cliente desee retirarse por insatisfacciones comunicadas o cualquier problema particular del cliente donde la empresa pueda aportar una solución con previa anticipación. La justificación se centra en que 21% de los retiros de Colombia, fueron casos donde no se pudo comunicar con el cliente o fallas comunicadas (ejemplos en Anexo B color amarillo), agregando que la gran mayoría de los otros retiros son puntos en los que se puede planear una estrategia para reducir casos, cómo lo es la situación de “no tiene tiempo para agregar información”.

Cómo procedimiento general a nivel de empresa, al ser cada cliente un caso individual, al momento de informar la decisión de retiro, existe la necesidad de analizar cada caso puntualmente para comprender cuál es el motivo del retiro del cliente, para intentar retenerlo en caso de que la empresa pueda aportar una solución, teniendo en cuenta que para la empresa no tiene costo mantener al cliente. En caso de que sea algo reiterado por motivos de la herramienta y no personales del cliente, se recopila la información para trabajar en ello en área de desarrollo o el área respectiva del problema.

Si bien el administrador es el que utiliza la herramienta más recurrentemente, es común que la comunidad sea la que pague el servicio ya que se incorpora en el gasto común de todos los copropietarios. Para el caso puntual de que el administrador pague la herramienta por su parte, en caso de ser despedido o se retira, la comunidad pierde el acceso a la información ya que no continúan con el software. Por lo tanto, para retener estos casos, se propone que el consejo de administración tenga la opción de poder pagar

un monto para conservar los datos y así el próximo administrador mantiene toda la información antigua. De esta forma se mantiene el cliente (la comunidad) y el retiro es solo por el administrador.

Cómo última estrategia de fidelización se propone que el resto de los productos con los que cuenta la empresa, *base de administradores y proveedores*, sirvan para que los clientes se sientan parte de una red que impone beneficios por uso. Donde al cumplir un determinado número de meses, la comunidad obtenga una utilización gratuita de *proveedores*, producto en el que se cobra una tarifa por encontrar un proveedor que sea de necesidad para la comunidad, por ejemplo. En esta estrategia también puede entrar una línea nueva de alianzas con compañías, restaurantes o tiendas, donde se les ofrezca publicidad en el sitio y aplicación del software, a cambio de ofrecer descuentos a los clientes una vez cumplan con el número de meses necesarios. Esta estrategia de fidelización es utilizada por varias empresas, una de ellas la bencinera Copec, donde se tiene un sistema de puntos virtuales que se ganan por pagar sus productos o llenar estanques con la aplicación “Muevo”, y al llegar a un nuevo “nivel” o meta, se obtienen descuentos en sus productos.



Ilustración 19: Resumen estrategias sostenimiento de valor
Fuente: Elaboración propia

VII.5.4 Precio

Teniendo en cuenta que la decisión de abrir una sede en Colombia ya fue tomada y la empresa cuenta con experiencia desde finales de 2018, se considera que los precios de lista por unidades con los que opera la empresa son correctos, tras existir un mercado y clientes que validan el precio actual.

La diferencia recae con el ingreso del nuevo módulo contable sumado al resto de las funcionalidades del sistema, que permite obtener una mayor diferenciación de los competidores, lo que implica poder realizar una nueva estrategia en la que se dé un alza al precio por este nuevo producto. Por lo que de igual manera es relevante considerar los precios de competidores y sus características ya detalladas en el estudio de mercado.

*		Daytona (Contable)	Decopropiedad (contable)	Phenlinea	Propiedata	Wihom
200.000	Mensualidad (200 unid.)	160.000	110.000	3.800.000 único	250.000	160.000
132	Cantidad usuarios	-	300	-	340	100
5	Administrativo	1	2	2	4	1
2 (↑4)	Contable	4	5	1	3	0

Tabla 10: Precios, usuarios y puntajes característicos de oferentes (Mix tablas 5 y 6)
Fuente: *Elaboración propia*

Se recuerda que Propiedata es el único competidor directo en términos administrativos, donde se destaca que cuenta con el precio más elevado del mercado y aun así con mayor cantidad de clientes, gran parte atribuible a su integración contable reflejada en la ilustración n°5, que le permite ser la empresa posicionada más cerca del cuadrante alto tanto en administración como contable. También se enfatiza en que Daytona y Decopropiedad tienen precios más bajos, pero que comenzaron y han estado enfocados en ser principalmente un software contable, donde ambos presentan experiencia de hace más de 20 años.

El ingreso del módulo contable permite agregar un nuevo producto al portafolio con su propio valor. En línea con la segmentación de clientes y segmento objetivo escogido previamente se procede a ofrecer una nueva estrategia de planes segmentados:

- **Gestión administrativa:** Incluye toda la gestión de cálculos, financiera, perfiles y reportes tal como funciona el software administrativo hoy en día. Precio \$200.000 COP
- **Control Propiedad Horizontal:** Todas las funciones administrativas existentes + módulo contable. Precio \$250.000 COP

**Otros productos de la empresa se venden por separado: Base de administradores y proveedores.*

Donde se cumple con el targeting escogido de no participar solamente en el sector solo contable, si no que la característica sea un agregado de la herramienta administrativa.

El precio por incorporar el módulo contable se eleva \$50.000 COP, donde como estrategia de precios se fija en este punto el mismo precio del principal competidor Propiedata, monto que pagan clientes actuales y en el que nuevos clientes deberían preferir este plan por sobre la competencia puesto que supera en capacidades contables (subiendo a 4 puntos) y produce ahorro al no tener que contar con otro software contable cómo es el caso de integración de Propiedata (para comunidades que usan ambos). A modo de referencia este precio de incremento (\$50.000) representa un 45,5% del menor precio de las compañías que comenzaron cómo contables (\$110.000 Decopropiedad).

Esta estrategia conlleva otro beneficio, donde al flexibilizar en planes los clientes pueden auto segmentarse según sus necesidades particulares y no viéndose en la obligación de estar pagando por algo que sientan que no necesitan.

VII.5.5 Relación estrategia posicionamiento con Matriz Impacto Cruzado

A modo de resumen, se detalla en la siguiente tabla la relación de las estrategias detalladas previamente con la matriz de impacto cruzado definida en el capítulo VII 3.5, que modifica desde el producto en sí, hasta la promoción y la manera de sostener valor en el tiempo:

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> EXTERNAS INTERNAS </div>		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		1. Aumento de demanda. 2. Ser primer sitio con administración y contabilidad completa. 3. Utilizar otros productos con los que cuenta la empresa. 4. Recomendación de terceros.	1. Competidores mayor capacidad contable. 2. Competencia en aumento. 3. Equipos de desarrollo enfocados en Colombia.
FORTALEZAS		Estrategias FO - Ofensivas	Estrategias FA - Defensivas
1. Vasta experiencia. 2. Conocida en el rubro. 3. Herramienta amigable. 4. Equipo de postventa. 5. Equipo desarrollo propio.		F1,O1,O2- Ofrecer seminarios a clientes y público interesado. -> Promoción F2,O1,O2- Aumentar publicidad mediante Google Ads e Instagram. -> Promoción F4,O1,O2- Acompañar a los clientes nuevos durante tres meses. -> Producto	F1,F3,A2- Comunicar trayectoria y beneficios para dar a conocer el valor de contar con este software específico. (Mailing y actualizar sitio web) -> Promoción F4,F5,A3- Tener equipo enfocado en experiencias de clientes para continuar a la vanguardia de funcionalidades. -> Producto
DEBILIDADES		Estrategias DO - Reorientación o refuerzo	Estrategias DA - Supervivencia o retiro
1. Módulo contable no cumple requerimientos. 2. Baja captación de clientes 3. Altos retiros de clientes.		D3,O2,O3- Apoyarse en los demás productos para retener clientes. -> Sostenimiento de valor D2,O4- Aumentar clientes mediante descuentos si vienen por parte de un tercero. -> Precio	D1,A1- Crear un módulo software contable adaptado a las necesidades. -> Producto

Tabla 11: Mix promocional relacionado en Matriz de impacto cruzado
Fuente: Elaboración propia

VII.6 Evaluación Económica

Resulta necesario el análisis financiero para examinar si es conveniente realizar el proyecto presentado y cuál es su rentabilidad, por lo que se compara respecto a la situación sin proyecto en un escenario proyectado a tres años.

De manera general en ambos casos se considera el precio para 200 unidades que alcanza los \$200.000 COP y la tasa de retiro mensual actual de la filial colombiana que alcanza un 2%, la cual duplica a la de Chile cómo se nombró en la fase de diagnóstico. También considera contratar a una persona en el área de postventas tres meses antes de alcanzar 100 clientes acumulados nuevos, para que esté correctamente capacitada (comenzando por 200 ya que se tienen 132 clientes cómo se nombró en un inicio).

VII.6.1 Situación sin proyecto

Para la situación sin proyecto, se proyecta el escenario actual de la compañía, donde la venta mensual es de 10 clientes, la cual se reparte en 5 por recomendación de terceros y 5 por búsquedas/publicidad según la entrevista hacia los clientes (50% recomendación, 18,8% buscador y 31,2% publicidad online) (Anexo C).

Cómo ingreso se tienen los recurrentes (clientes restando los retiros) y los por venta de clientes nuevos, los que en conjunto multiplicados por el precio de venta se obtienen los ingresos totales. En los egresos se agrupan los actuales de la compañía, que considera remuneraciones, mantenciones de sitio, dominios, asesorías, gastos administrativos, oficina y otros. Los flujos detallados en Anexo C generan los siguientes resultados:

<i>Sin Proyecto</i>	Año 1	Año 2	Año 3
Total clientes	211	274	323
Total ingresos	\$ 423.000.000	\$ 591.000.000	\$ 722.400.000
Total egresos	\$ -490.000.000	\$ -510.000.000	\$ -530.000.000
Inversión	\$ -		
Saldo Operacional	\$ -67.000.000	\$ 81.000.000	\$ 192.400.000
Saldo Acumulado	\$ -67.000.000	\$ 14.000.000	\$ 206.400.000

Tabla 12: Resumen financiero situación sin proyecto. Cifras en COP

Fuente: Elaboración propia

Con las condiciones anteriores se alcanza el punto de equilibrio operacional mensual transcurrido un año (13 meses). El punto de equilibrio general acumulado se alcanzaría recién en el mes número veintitrés. Respecto al capital de trabajo, que es la cantidad de

recursos que necesita la empresa para llevar a cabo sus operaciones con normalidad, asciende a \$67.000.000 pesos colombianos, y calza con el mes número 12, que tras él se empiezan a obtener beneficios operacionales mensuales.

<i>Sin Proyecto</i>	Mes 12	Mes 13	...	Mes 22	Mes 23
Clientes inicio mes	205	211	...	259	264
Total ingresos	\$ 42.200.000	\$ 43.400.000	...	\$ 45.800.000	\$ 46.800.000
Total egresos	\$ -42.500.000	\$ -42.500.000	...	\$ -42.500.000	\$ -42.500.000
Inversión	\$ -				
Saldo Operacional Mensual	\$ -300.000	\$ 900.000	...	\$ 10.300.000	\$ 11.300.000
Saldo Acumulado	\$ -67.000.000	\$ -66.100.000	...	\$ -9.600.000	\$ 1.700.000

Punto de equilibrio operacional Punto de equilibrio acumulado
Capital de trabajo

Ilustración 20: Puntos de equilibrio y capital de trabajo

Fuente: Elaboración propia

VII.6.2 Situación con proyecto

En la situación con proyecto se consideran las líneas de acción propuestas anteriormente en promoción y sostenimiento de valor, las cuales tendrían efecto directo en la captación de clientes, con sus costos asociados (Anexo D).

El desarrollo del módulo contable es considerado y se entiende como una deuda hacia la casa matriz ya que ella es la que desembolsa las remuneraciones de esos trabajadores. El desarrollo de este módulo demoraría seis meses. También como inversión el primer mes se considera la actualización del sitio web. Según los gastos por diseño y desarrollo, el total aproximado de inversión es de \$135.000.000 pesos colombianos (aproximadamente \$27,5 millones de pesos chilenos).

INVERSION	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Actualización Sitio Web	-15.000.000	-	-	-	-	-
Desarrollo Software Contable	-20.000.000	-20.000.000	-20.000.000	-20.000.000	-20.000.000	-20.000.000
TOTAL INVERSIÓN	-35.000.000	-20.000.000	-20.000.000	-20.000.000	-20.000.000	-20.000.000

Tabla 13: Inversión. Cifras en COP

Fuente: Elaboración propia

Una vez incorporado el módulo contable, la tasa de retiros debería descender, supuestamente un 31,25% según lo analizado de la base de retiros, pero se consideró una disminución del 25% para dejar margen. En otras palabras, transcurridos los seis primeros meses de desarrollo del módulo contable, la tasa de retiros disminuye de 2% a 1,5%.

Se establece que se obtendrían siete clientes nuevos por tener módulo contable. La justificación de lo anterior se centra en que, según la empresa, un 50% del total de clientes perdidos cotizados fue por razones contables. Por lo que, si ya se tiene una venta mensual de diez clientes por la parte administrativa (el otro 50%), también se debería tener ese mismo número tras contar con la parte contable. De igual manera se deja un margen y se redujo el ingreso de clientes por esta vía a siete ya que puede que no tenga la misma proporción y es estimado.

	Tasa de retiro 2%						Tasa de retiro 1,5%	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Clientes inicio mes	132	147	162	177	191	205	219	241
N° Venta mensual	18	18	18	18	18	18	25	25
N° Venta x recomendación	5	5	5	5	5	5	5	5
N° Venta x búsquedas/publicidad	5	5	5	5	5	5	5	5
N° aumento inversión en Google/IG	5	5	5	5	5	5	5	5
N° aumento Seminarios	2	2	2	2	2	2	2	2
N° aumento recomendación de terceros	1	1	1	1	1	1	1	1
N° aumento software contable							7	7
Retiros mensuales	-3	-3	-3	-4	-4	-4	-3	-4

Ingreso clientes por modulo contable
Disminuyen retiros

Ilustración 21: Extracto hasta mes n°8 de captación de clientes

Fuente: Elaboración propia

Cómo se puede observar en la ilustración anterior, la incorporación de clientes por el costo continuo efectuado en publicidad de Instagram se considera dentro de la misma línea de Google ads puesto que la tasa de ingreso en Chile por redes sociales como Facebook es menor al 1%. Por lo tanto, solo se establece como apoyo y no con un impacto directo en la captación de clientes. De igual manera la campaña de mailing trimestral está considerada como apoyo al ingreso de clientes por software contable.

Se estima que la tasa de captación por seminarios es del 5% según experiencia de Chile, por lo que con un alcance de 40 personas cómo se detalló en la tabla de promoción, se obtienen 2 clientes nuevos. Es sustancialmente superior a la publicidad en redes sociales puesto que el público está directamente interesado en el producto u temática que se está abordando en el evento, además de disponer de su tiempo para asistir. Mientras que la publicidad en redes si bien busca estar dirigida a potenciales clientes, es una primera impresión y no tiene ningún compromiso por parte del espectador.

Sobre la recomendación de terceros, con que llegue solo 1 cliente ya conviene realizar esta estrategia, ya que el cliente se mantiene activo más de un mes y no implica ningún costo directo para la empresa. Entendiendo que aumentar este valor solo tiene efectos positivos en el flujo, se estudia el caso de menor impacto con 1 solo ingreso mensual en esta línea.

Con Proyecto	Año 1	Año 2	Año 3
Total clientes	344	564	747
Total ingresos	\$ 576.750.000	\$ 1.169.900.000	\$ 1.699.300.000
Total egresos	\$ -562.000.000	\$ -632.000.000	\$ -692.000.000
Saldo Operacional	\$ 14.750.000	\$ 537.900.000	\$ 1.007.300.000
Saldo Acumulado	\$ 14.750.000	\$ 552.650.000	\$ 1.559.950.000
Inversión	\$ -135.000.000	-	-
Saldo Total	\$ -120.250.000	537.900.000	1.007.300.000
Saldo Total Acumulado	\$ -120.250.000	417.650.000	1.424.950.000

Tabla 14: Resumen financiero situación con proyecto. Cifras en COP

Fuente: Elaboración propia

El punto de equilibrio operacional mensual se tiene en el mes número siete, y del saldo total acumulado, que incluye la inversión inicial en actualizar el sitio web y desarrollar el módulo contable, en el mes diecisiete. Respecto al capital necesario para cubrir el flujo operacional del proyecto, alcanza un monto de \$52.000.000 COP en el mes número seis. Si a este valor se le agregan los \$135.000.000 COP del software contable, se obtiene como resultado que se necesita una inversión total de \$187.000.000 COP (Anexo E).

VII.6.2.1 Rentabilidad del proyecto

Según el departamento Nacional de Planeación de Colombia (DNP) la tasa de descuento a utilizar en evaluación de proyectos de inversión del sector público es 9%²⁶. Como este es un caso de inversión de una empresa privada, se fija en 13%, dejando margen (semejante a tasa de descuento para empresas colombianas de telecomunicaciones).

Considerando los flujos operacionales y la inversión total de la situación con proyecto mostrados en la tabla anterior, en un escenario ideal de tres años con los supuestos mencionados, se obtiene un VAN de \$825.948.100 COP, lo que equivale a \$170.000.000 pesos chilenos aproximadamente, y una TIR de 105%. El periodo de recuperación de la inversión se alcanza a los 1,42 años (17 meses).

La TIR resultante es sumamente alta, más bien no extraña. Esto es producto de que es una compañía activa, con clientes reales, donde el software de manera general ya está desarrollado. Es decir, gran parte de la contabilidad existe: la base administrativa ya

genera los datos necesarios para el módulo contable, pero no de la manera necesitada por los contadores. Por lo que el desarrollo del módulo contable considera la modificación y creación de nuevas funciones para poder presentarse de una manera funcional desde el punto de vista contable, siguiendo el formato y requerimientos del Plan Único de Cuentas de Colombia. Lo anterior conlleva una inversión extremadamente menor a la situación de comenzar con un servicio desde cero. Se agrega la importancia de que el servicio es recurrente, por ende, los clientes pagan la misma cantidad cada mes para el uso de la plataforma, lo que colabora a que la inversión sea realmente baja en comparación a los beneficios existentes.

VII.6.2.2 Análisis de impacto por línea de acción

Resulta interesante analizar cómo influye cada estrategia por sí sola para obtener conclusiones de manera individual.

Google e Instagram

Ambas estrategias producen egresos, \$400.000 COP mensuales por parte de la publicidad de Instagram y \$3.000.000 COP extra mensuales por parte de Google ads, que considera duplicar el gasto actual que realiza la compañía en esta línea tal como se nombró en la sección de promoción.

Con la combinación de ambas estrategias se obtendrían 5 clientes mensuales, donde a partir del sexto mes, con 25 clientes al inicio de este, la tasa de retiro del 2% empieza a generar efecto, ya que no se pueden retirar 0,5 clientes, por lo que se redondea a 1.

<i>Aumento Google/IG</i>	Año 1	Año 2	Año 3
Total clientes	53	95	129
Total ingresos	\$ 72.400.000	\$ 185.400.000	\$ 274.200.000
Total egresos	\$ -40.800.000	\$ -43.300.000	\$ -70.800.000
Saldo Operacional	\$ 31.600.000	\$ 142.100.000	\$ 203.400.000
Saldo Acumulado	\$ 31.600.000	\$ 173.700.000	\$ 377.100.000

Tabla 15: Situación financiera por estrategias Google ads e Instagram. Cifras en COP

Fuente: Elaboración propia

Si se mantuvieran las condiciones ideales detalladas previamente, se comenzaría a contratar personal en el área de postventa al finalizar el segundo año (mes 24), ya que en el mes 27 se alcanzan 101 clientes.

Seminarios

Respecto a los seminarios, en similitud al caso anterior, no considera inversión inicial, sino que es un gasto de \$400.000 COP repetido mensualmente. Abarcando las cuarenta personas por seminario, se tendría un gasto de \$10.000 COP por cada uno de ellos (\$2.000 pesos chilenos aproximadamente).

Esta estrategia implica la captación de 2 clientes nuevos cada mes y el resumen de flujos es el siguiente:

Seminarios	Año 1	Año 2	Año 3
Total clientes	24	37	49
Total ingresos	\$ 31.200.000	\$ 75.600.000	\$ 104.400.000
Total egresos	\$ -4.800.000	\$ -4.800.000	\$ -4.800.000
Saldo Operacional	\$ 26.400.000	\$ 70.800.000	\$ 99.600.000
Saldo Acumulado	\$ 26.400.000	\$ 97.200.000	\$ 196.800.000

Tabla 16: Situación financiera por estrategia Seminarios. Cifras en COP

Fuente: Elaboración propia

En el mes decimocuarto comienzan los retiros, y no existe contratación de personal puesto que, cómo se observa en la tabla anterior, no se alcanza una cantidad acumulada de cien clientes en el horizonte de tres años.

Recomendación de terceros

Tal como se nombró en la situación con proyecto que considera todas las estrategias, solo se consideró el ingreso de 1 cliente para esta línea, ya que no tiene ningún costo asociado para la empresa de manera directa. El flujo sería como se representa a continuación:

Recomendación	Año 1	Año 2	Año 3
Total clientes	12	24	25
Total ingresos	\$ 13.200.000	\$ 42.000.000	\$ 57.600.000
Total egresos	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo Operacional	\$ 13.200.000	\$ 42.000.000	\$ 57.600.000
Saldo Acumulado	\$ 13.200.000	\$ 55.200.000	\$ 112.800.000

Tabla 17: Situación financiera por estrategia Recomendación de terceros. Cifras en COP

Fuente: Elaboración propia

Es interesante destacar que en el tercer año debido a la tasa de retiros fijada en 2%, solo se obtiene un cliente extra, debido a que desde el segundo mes del año se capta un cliente y se retira otro, manteniéndose fijo un número de ellos. Esto se traduce en que, si ingresara solo un cliente mensual por esta estrategia durante dos años, a partir del tercero esta línea no genera un crecimiento mensual.

Este caso destaca de gran manera la importancia de la retención de clientes y que el servicio sea recurrente, enfatizando en que el saldo acumulado del tercer año duplica al del segundo, casi solo reteniendo la cantidad de clientes.

Software contable

Esta línea tiene un efecto positivo desde el séptimo mes en adelante, puesto que los primeros seis meses son de desarrollo. Cómo ya se detalló previamente, una vez desarrollado debería provocar un ingreso de 7 clientes mensuales y una disminución de la tasa de retiros al 1,5%. También el mailing trimestral (\$350.000 COP) apoya esta estrategia para informar sobre que se tendrá (previo al desarrollo) o se tiene (post desarrollo) modulo contable y sus beneficios asociados. Todo lo anterior genera un efecto en los flujos tal cómo se detalla en la siguiente tabla:

Software Contable	Año 1	Año 2	Año 3
Total clientes	41	111	171
Total ingresos	\$ 36.550.000	\$ 243.900.000	\$ 447.300.000
Total egresos	\$ -1.400.000	\$ -13.900.000	\$ -31.400.000
Saldo Operacional	\$ 35.150.000	\$ 230.000.000	\$ 415.900.000
Saldo Acumulado	\$ 35.150.000	\$ 265.150.000	\$ 681.050.000
Inversión	\$ -135.000.000	-	-
Saldo Total	\$ -99.850.000	230.000.000	415.900.000
Saldo Total Acumulado	\$ -99.850.000	130.150.000	546.050.000

Tabla 18: Situación financiera por estrategia software contable. Cifras en COP

Fuente: Elaboración propia

A partir del vigésimo tercer mes se alcanzan 101 clientes, lo que genera necesario el contrato de una persona en postventa en el mes número 20 para anticiparse.

VII.6.3 Conclusiones evaluación económica

Los objetivos del plan promocional de llegar a una participación de 3% del segmento objetivo en un año y posteriormente a una participación de 8% en tres años se cumplen en los meses 10 y 34 respectivamente de la situación con proyecto.

El punto de equilibrio operacional mensual se alcanza seis meses antes en la situación con proyecto comparado con la situación sin proyecto, en los meses 7 y 13 respectivamente. Sobre el saldo acumulado, el punto de equilibrio se alcanza seis meses antes, en los meses 17 (periodo recuperación de la inversión) y 23 respectivamente.

Resulta interesante destacar que, a los 36 meses sin proyecto, el saldo mensual aproximado es de 20 millones, mientras que con proyecto alcanza los 100 millones de ingresos mensuales, es decir, cinco veces la cantidad sin proyecto.

El mix promocional presentado es rentable y viable de invertir en él, basándose en la información recopilada en este trabajo y la experiencia y datos otorgados por la empresa.

Si bien la TIR de primera impresión es alta, hace relación al producto que ha desarrollado la empresa, donde con su experiencia y trayectoria, pueden modificar y agregar funcionalidades nuevas con una inversión notoriamente más baja, ya que utilizan como base, datos y módulos existentes en su estructura.

Analizando individualmente por estrategia, se llega a la conclusión de que desarrollar el módulo contable sería la estrategia que más aumenta clientes, aparte de que se tiene el beneficio de que aumenta el ticket de venta.

La segunda estrategia que más conviene de manera individual es el incremento de publicidad mediante Google ads e Instagram, lo cual generaría un saldo acumulado aproximado al tercer año de 377 millones de pesos colombianos.

La retención de clientes es sumamente importante al ser un servicio recurrente, donde existen casos que de un año a otro se podría duplicar el saldo acumulado con que cuenta la compañía solo por no dejar ir clientes.

Para la estrategia de seminarios no es necesario contratar personal extra. Se desembolsa un gasto bajo de \$10.000 COP por asistente (\$2.000 CLP) y en el tiempo resulta efectivo. El desafío principal consiste en llenar el aula con 40 personas.

La recomendación de terceros puede generar aún más beneficios financieros y puede ser interesante para la compañía trabajar en esta línea, que tiene gran relevancia en el mercado colombiano.

VII.7 Control de Estrategia Comercial

Finalmente, es de suma importancia tener noción sobre los impactos de las estrategias propuestas, midiendo sus resultados para obtener conclusiones en relación con objetivos y ser una base para la toma de decisiones de gerencia, por lo que se proponen una serie de indicadores principales y secundarios, con frecuencia mensual bajo la responsabilidad del área de administración y finanzas.

VII.7.1 Indicadores principales

Cómo medición principal, lo más relevante es identificar si los ingresos y egresos reales de la empresa están acorde con los ingresos y rentabilidades del presupuesto. Por lo tanto, surgen los siguientes indicadores:

Razón rentabilidad

$$\frac{\text{Ingresos reales}}{\text{Egresos reales}} / \frac{\text{Ingresos presupuesto}}{\text{Egresos presupuesto}}$$

Esta razón indica si se está obteniendo el retorno esperado sobre los gastos. El objetivo es que sea mayor o igual que 1.

Es de especial interés medir este indicador para cada una de las líneas estratégicas propuestas, ya que indica si los gastos que se están incurriendo en cada línea está generando el retorno esperado, lo que permite a la empresa decidir si invertir más recursos en alguna de estas líneas.

$$\frac{\text{Ingresos reales } Est_i}{\text{Egresos reales } Est_i} / \frac{\text{Ingresos presupuesto } Est_i}{\text{Egresos presupuesto } Est_i}$$

**Est_i: Cada una de las estrategias*

La misma distinción anterior entre caso general e individual se propone para los indicadores definidos a continuación.

Razón ingresos por venta acumulados

$$\frac{\text{Ingresos por venta acumulados reales } (\$)}{\text{Ingresos por venta acumulados presupuestados } (\$)}$$

Esta razón indica si los ingresos por venta obtenidos son mayores o menores a lo presupuestado. Lo acumulado es significativo puesto que al ser un negocio recurrente es importante considerar las ventas de los meses anteriores. El objetivo es que sea mayor o igual a 1.

Es de interés puesto que se puede dar el caso que el indicador de rentabilidad anterior puede ser mayor a 1, pero eso no significa que la magnitud de los ingresos sea alta. Al ser un negocio recurrente es de suma importancia conocer esta magnitud.

De manera individual para cada estrategia:

$$\frac{\text{Ingresos por venta reales } Est_i (\$)}{\text{Ingresos por venta presupuestados } Est_i (\$)}$$

Razón cantidad de clientes por venta

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes nuevos reales}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes nuevos presupuestados}}$$

Este ratio indica si la cantidad de clientes que ingresan es mayor o menor a lo presupuestado. El objetivo es que sea mayor o igual a 1.

Actúa en conjunto con el indicador anterior. Es de interés medirlo para ver si la magnitud de los ingresos está acorde con la cantidad de clientes nuevos entrantes.

De manera individual para cada estrategia:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes nuevos reales } Est_i}{\text{N}^\circ \text{ de clientes presupuestados } Est_i}$$

Razón saldo

$$\frac{\text{Ingresos totales reales} - \text{Egresos totales reales}}{\text{Ingresos totales presupuestados} - \text{Egresos totales presupuestados}}$$

Esta razón está enfocada comparar el saldo real versus el presupuestado. El objetivo es que sea mayor o igual a 1.

Es de interés conocerlo puesto que indica el resultado esperado del negocio.

Tasa de abandono (Churn rate)

$$\frac{\text{Clientes retirados en el mes}}{\text{Total clientes inicio de mes}} \bigg/ \frac{\text{Clientes retirados presupuestados en el mes}}{\text{Total clientes presupuestados inicio de mes}}$$

Esta medición indica si la tasa de retiros de los clientes es mayor o menor a lo presupuestado. El objetivo es que sea menor o igual a 1.

Al ser un negocio recurrente, este indicador es importante ya que un retiro es una pérdida de ingreso que se deja de recibir en los meses futuros. Es bueno medirlo también por estrategia individual para analizar si alguna estrategia tiene una menor/mayor tasa de abandono.

$$\frac{\text{Clientes retirados en el mes } Est_i}{\text{Total clientes inicio de mes } Est_i} \bigg/ \frac{\text{Clientes retirados presupuestados en el mes } Est_i}{\text{Total clientes presupuestados inicio de mes } Est_i}$$

* Para conocer el tiempo de vida de un cliente basta con dividir 1 por la tasa de abandono explicada recientemente.

Valor del tiempo de vida del cliente (LTV)

Está directamente relacionado con el indicador anterior. Para un negocio por suscripción cómo este, se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Ingreso promedio por cliente} \times \text{margen bruto}}{\text{Tasa de abandono}}$$

Donde el margen bruto es la diferencia entre el precio de venta del servicio y su costo asociado (en este caso el costo del servicio llevado a valores unitarios por cliente).

Es de principal interés conocerlo según cada línea de estrategia, ya que, al ser un negocio recurrente, es importante para la empresa conocer el monto final que paga el cliente durante su tiempo de vida, y no solo el monto mensual. El margen bruto por estrategia sería la diferencia entre el precio de venta realizado y el costo de la estrategia por cliente.

$$\frac{\text{Ingreso promedio por cliente } Est_i \times \text{margen bruto } Est_i}{\text{Tasa de abandono } Est_i}$$

VII.7.2 Indicadores secundarios

Si bien los indicadores anteriores son los de mayor relevancia para la toma de decisiones sobre el estado general y por estrategia, existen otros indicadores que la empresa debe tener en consideración, primordialmente enfocados en ventas.

Participación de mercado segmento objetivo

$$\frac{\text{Cantidad de clientes total}}{\text{Cantidad de clientes en segmento objetivo}}$$

Tras lo estudiado, en este caso el segmento objetivo alcanza la cantidad de 8.807. Claramente este valor va variando en el tiempo, por lo que es importante ir actualizándolo.

Ticket promedio

$$\frac{\textit{Ingresos por ventas nuevas}}{\textit{Cantidad de clientes nuevos}}$$

Es relevante para tener claridad sobre el precio de venta promedio del producto/servicio por cliente de manera general y por estrategia. También tiene utilidad en la proyección de flujos futuros.

$$\frac{\textit{Ingresos por ventas nuevas Est}_i}{\textit{Cantidad de clientes nuevos Est}_i}$$

Costo adquisición de cliente

$$\frac{\textit{Egresos totales mix de estrategias}}{\textit{Cantidad de clientes nuevos total estrategias}}$$

Es importante conocer cuánto cuesta cada cliente por los gastos de ventas/marketing que está efectuando mensualmente la empresa. De igual manera para la toma de decisiones es relevante conocerlo según estrategias.

$$\frac{\textit{Egresos por Est}_i}{\textit{Cantidad de clientes nuevos por Est}_i}$$

Tasa de conversión

$$\frac{\textit{Cantidad de clientes efectivos}}{\textit{Total de cotizantes}}$$

Busca conocer cuantas comunidades efectivamente se convierten en clientes sobre el total de las que cotizan el servicio. También es interesante conocerlo por estrategia.

$$\frac{\textit{Cantidad de clientes efectivos Est}_i}{\textit{Total de cotizantes Est}_i}$$

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Colombia es un país con alta concentración de apartamentos, donde el mercado objetivo se estima ser de una cantidad de 44.316 consejos de administración y 33.237 administradores, aproximadamente tres veces el tamaño del mercado de Chile según estimaciones de la compañía.

El rubro administrativo en Colombia es joven, por lo que el producto principal de la compañía enfocado de lleno en la administración debería haber sido bastante atractivo e innovador desde su ingreso en el país, sin embargo, la apertura de la sede sin estudios previos sobre el mercado y sus necesidades, sumado a la débil estrategia utilizada hasta el momento centrada en relaciones con terceros, hicieron que la empresa aún no se pueda consolidar como líder, incluso con sus veinte años de experiencia en Chile.

Se destaca que esa misma experiencia ha tenido como resultado un producto administrativamente muy potente, el cual se ha ido adaptando y actualizando en el tiempo según los requerimientos de los clientes, por lo que incluso en otros países, comparando con la oferta existente, es de las más completas respecto a funcionalidades administrativas. Ahora bien, aunque Colombia es un mercado similar, el que exista una regulación que obliga a las comunidades llevar la contabilidad, provoca que la empresa deba adaptar su producto y modificar parte de su propuesta de valor para cumplir con las necesidades de los clientes a causa de este nuevo actor: el contador.

De lo anterior, agregando los hallazgos descubiertos en el estudio del mercado cómo que gran parte de los no clientes y clientes utilizan software contable, se desprende cómo estrategia principal que la empresa desarrolle su propio módulo contable adaptado a los requerimientos, para de esta forma no solo abordar aquellas comunidades que opten por utilizar una solución tecnológica administrativa, sino también, administrativa y contable, lo que cuantificado significa una cantidad de 8807 comunidades, mercado suficiente para poder ser una filial potente, incluso repartiéndose con otros competidores, donde actualmente existe solo un competidor sobresaliente según el estudio de mercado.

Otro hallazgo importante es que en el rubro los softwares son conocidos principalmente por recomendación de terceros y publicidad online/buscador, por lo que es relevante establecer estrategias en estas líneas para captar más clientes. Específicamente la recomendación de terceros puede ser un punto de foco principal para la empresa, donde se pueden obtener grandes beneficios a prácticamente ningún costo. Aparte de ser una estrategia de atracción de clientes, genera una colaboración con los clientes antiguos, donde son premiados y por ende incentivados a permanecer en la empresa, actuando como barrera de salida.

La retención de clientes es sumamente importante. El poseer un módulo contable también aporta en esta línea puesto que la tasa de retiros de la compañía bajaría a 1,5% según

lo analizado. Se recomienda a la empresa que este tema de retención sea otro de los focos principales, donde aparte de implementar las estrategias que ya se realizan en Chile, se establezcan las estrategias de sostenimiento de valor propuestas: equipo enfocado, conservación de datos y beneficios por uso.

El plan promocional está basado en publicidad, estrategias económicas, de producto y marketing directo. Individualmente las estrategias de promoción planteadas son: actualizar el sitio web informando sobre el nuevo módulo contable, aumentar la publicidad por Google Ads y promociones en Instagram, crear seminarios en Colombia para clientes y público interesado, campaña de mailing trimestral y finalmente una estrategia enfocada en la recomendación por terceros nombrada anteriormente.

Financieramente, la inversión total del proyecto es de \$187.000.000 COP. Esta inversión es notoriamente baja puesto que la base de la información ya existe, por lo que solo considera modificar el formato en el que se presenta la información y agregar funciones extras para que sea funcional para los contadores de Colombia. Esto lleva a que la TIR del proyecto sea excesivamente alta, superando el 100% y un VAN de \$825.948.100 COP. También el que sea un negocio recurrente aporta enormemente a que los beneficios sean altos y la inversión sea muy rentable. Sería una situación completamente distinta el caso contrario de desarrollar todo el software desde cero. Comparando montos finales versus la situación sin proyecto, se obtiene como conclusión principal que es conveniente realizar el proyecto.

Se recomienda implementar las estrategias de manera escalonada según su relevancia. Primero el desarrollo del módulo contable con su actualización de sitio web y mailing, luego la campaña de aumento de publicidad por Google ads e Instagram y finalmente una vez consolidados incorporar la estrategia de seminarios, donde particularmente se recomienda establecer alianzas con profesionales y servicios acordes con el rubro para atraer más público. La estrategia de referidos puede ir en simultáneo desde el inicio.

Sobre el precio propuesto en el plan “Control Propiedad Horizontal”, que incluye el software contable, se podría acrecentar aún más, ya que actualmente según el estudio de mercado se estima que un 33,8% de las comunidades contratan ambos softwares por separado y el precio propuesto equipara el de la competencia que solo cuenta con software administrativo. También se recomienda ofrecer un plan básico, que abarque solo características útiles para los copropietarios: comunicación con administrador y operaciones de reserva de instalaciones, registro de visitas y visualización de lista de morosos. De esta forma se ofrecen más opciones de planes a los clientes y se pueden auto segmentar aún más según sus necesidades.

Para la apertura internacional de otra sede, es necesario estudiar las necesidades y regulaciones del mercado previo a tomar la decisión. Donde en caso de hacerlo, se recomienda transmitir los pilares estratégicos base cómo misión y visión de la compañía desde un inicio.

IX. BIBLIOGRAFÍA

1. Congreso de Colombia. (1948). Ley número 182 de 1948. Cámara de Comercio Bogotá. [en línea]
<https://www.ccb.org.co/content/download/4721/59182/file/LEY%20182%20DE%201948.pdf> [consulta: 07 diciembre 2020]
2. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). Decreto número 957. [en línea]
<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20957%20DEL%2005%20DE%20JUNIO%20DE%202019.pdf> [consulta: 12 diciembre 2020]
3. Roncancio, G. (2018). ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve? [en línea] <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve/> [consulta: 16 noviembre 2020]
4. Rico, V. (2017). ¿Qué es un estudio de mercado? [en línea] <https://www.estudiosdemercado.org/que-es-un-estudio-de-mercado.html> [consulta: 17 noviembre 2020]
5. Matrizfoda. (-) ¿Qué es la Matriz FODA? [en línea] <https://www.matrizfoda.com/dafo/> [consulta: 17 noviembre 2020]
6. Matrizfoda. (-) ¿Qué es la Matriz FODA? [en línea] <https://www.matrizfoda.com/dafo/> [consulta: 17 noviembre 2020]
7. Chaui (2017). Matriz Dofa [en línea] <https://chui201721701221254.wordpress.com/2017/09/29/matriz-dofa/> [consulta: 17 noviembre 2020]
8. Digischool. (-) Segmentación, targeting, posicionamiento. [en línea] <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/55bb442af342c.pdf> [consulta: 28 marzo 2021]

9. Sanchez, J. (2015). Marketing Mix. [en línea]
<https://economipedia.com/definiciones/marketing-mix.html> [consulta: 30 marzo 2021]
10. Informa Colombia. (2020). Directorio de Empresas. [en línea]
<https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/informacion-empresa/desystec-sas> [consulta: 03 mayo 2021]
11. Informa Colombia. (2020). Directorio de Empresas. [en línea]
<https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/informacion-empresa/gyh-asociados-ltda> [consulta: 03 mayo 2021]
12. Informa Colombia. (2020). Directorio de Empresas. [en línea]
<https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/informacion-empresa/phenlinea-sas> [consulta: 04 mayo 2021]
13. Informa Colombia. (2020). Directorio de Empresas. [en línea]
<https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/informacion-empresa/propiedata-sas> [consulta: 06 abril 2021]
14. Alegra. (2020). Toma en cuenta estos puntos al seleccionar un software de propiedad horizontal. [en línea] <https://blog.alegra.com/puntos-seleccionar-software-propiedad-horizontal/> [consulta: 06 abril 2021]
15. Informa Colombia. (2020). Directorio de Empresas. [en línea]
<https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/informacion-empresa/wihom-software-sas> [consulta: 04 mayo 2021]
16. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2019). Censo Nacional de Población y Vivienda. [en línea] <https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#!/> [consulta: 08 abril 2021]
17. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2019). Censo Nacional de Población y Vivienda. [en línea]
https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#!/como_vivimos_prin [consulta: 08 abril 2021]

18. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2019). Censo Nacional de Población y Vivienda. [en línea] https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#!/tipo_vivienda [consulta: 08 abril 2021]
19. Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2019). Censo Inmobiliario 2018. [en línea] http://www.catastrobogota.gov.co/sites/default/files/recursos/Presentaci%C3%B3n_CENSO_9%20Febrero%20FINAL%20comprimida_0.pdf [consulta: 09 abril 2021]
20. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2019). Censo Nacional de Población y Vivienda. [en línea] <https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#!/> [consulta: 13 abril 2021]
21. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2019). Tipos de Vivienda. [en línea] <https://dane.maps.arcgis.com/apps/MapSeries/index.html?appid=9e3dd49fe20540009fba810c54582611> [consulta: 13 abril 2021]
22. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2019). ¿Dónde Estamos?. [en línea] <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/donde-estamos> [consulta: 13 abril 2021]
23. Statista. (2021). Countries with the most Instagram users in Latin America as of June 2021. [en línea] <https://www.statista.com/statistics/950923/countries-with-most-instagram-users-latin-america/> [consulta: 04 agosto 2021]
24. Statista. (2021). Distribution of Instagram users in Colombia as of June 2021, by age group. [en línea] <https://www.statista.com/statistics/866238/instagram-user-share-in-colombia-age/> [consulta: 04 agosto 2021]
25. Suciú, P. (2019). Forbes. [en línea] Is Instagram The Social Media Service For Business In 2020? <<https://www.forbes.com/sites/petersuciu/2019/12/26/is-instagram-the-social-media-service-for-business-in-2020/?sh=16a45efd3bdf>> [consulta: 04 agosto 2021]
26. Departamento Nacional de Planeación. (2019). Decreto Numero. [en línea] Bogotá, D.C. <<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/Proyecto%20de%20resoluci%C3%B3n%20tasa%20social%20de%20descuento%202019.pdf>> [consulta: 09 agosto 2021]

X. ANEXOS

Anexo A: Planes y precios por asamblea Propiedata

Planes & Precios x mes			
	Plan Básico \$120,000 x P.H.	Plan Profesional \$250,000 x P.H.	Plan Premium \$490,000 x P.H.
Noticias, anuncios y eventos	✓	✓	✓
Control de solicitudes (PQR)	✓	✓	✓
Votaciones y encuestas	✓	✓	✓
Documentos en línea	30mb	✓	✓
Facturación y pagos en línea		✓	✓
Integración contable y bancaria		✓	✓
Reportes contables y de uso		✓	✓
Control de visitantes, correspondencia y citofonía			✓
Control de tareas			✓

10% de descuento por pago anual de cualquier plan.

Planes y funcionalidades respectivas

	
Precios x asamblea	
1 - 25 unidades	\$600,000 (2 horas)
26 - 50 unidades	\$900,000 (2 horas)
51 - 100 unidades	\$1,600,000 (3 horas)
101 - 200 unidades	\$2,800,000 (4 horas)
Más de 200 unidades	\$2,800,000 por los primeros 200 + \$8,000 por cada unidad adicional. (5 horas)

* Hora adicional \$400,000 COP
 * Precios en pesos colombianos COP
 * 50% anticipado para iniciar la organización y 50% en la entrega de documentos.



Precios según cantidad de unidades por asamblea

Anexo B: Extracto de base de datos clientes retirados

Nombre de la comunidad	OBSERVACION	RUT- NIT- CI
URBANIZACIÓN LUCIA PH	No satisface las necesidades contables, el sigue muy interesado en seguir cuando la plataforma cuente con dichos requerimientos, se da como baja administrativa debido a que no se tiene claro una fecha exacta con estos cambios.	901240115-6
URBANIZACION VILLA ROMERA CAMPESTRE - PROPIEDAD HORIZONTAL	Argumenta que esta inconforme con la herramienta teniendo en cuenta que desde el inicio a tenido problemas con los correos (Fallas que nunca comentó), se recibe correo formal donde especifica detalladamente las inconformidades.	901164274-3
CONJUNTO RESIDENCIAL LAGOS DEL POLO (SERVICIOS IDONEOS)	Envia comunicado donde argumenta que no ha sido posible acceder al servicio por disponibilidad de tiempo para alimentar la base de datos que es esencial para lograr el objetivo, informa que no será posible contar mas con la herramienta.	805016402-8
CONJUNTO RESIDENCIAL ALCORES DE SAN FERNANDO P.H		
EDIFICIO SAN FERNANDO DEL VIENTO P.H (SERVICIOS IDONEOS)		
EDIFICIO LOMAS DE SANTA ANA P.H	La Sra Alejandra quien cuenta con 6 comunidades en la plataforma, decide retirar 2 de estas ya que argumenta que por ordenes de el consejo y propietarios les parece inecesario contar con la herramienta ya que todos son adultos mayores.	890332902-2
EDIFICIO ALICANTE PH		800185344-4
CONJUNTO RESIDENCIAL LA CARTUJA	Solicita cancelación del servicio ya que necesita contabilidad.	805.001.615-4
CONJUNTO PORTUS PH	Se le da baja administrativa ya que debían 4 facturas y la administradora nunca contesto las llamadas.	900898958-9
CONJUNTO RESIDENCIAL ARBOLEDA DEL PINAR II P.H	Solicita cancelación del servicio ya que los residentes no usan la herramienta y el contador usa Sisco.	901105125-2
CONJUNTO RESIDENCIAL HACIENDA CASABLANCA LA HERRERIA	Solicita cancelación del servicio ya que cuando les vendieron la herramienta, les prometieron muchas funciones contables las cuales en el momento no se tienen.	900.730.333-4
EDIFICIO TORRES DEL CAFÉ I ETAPA	La persona encargada de alimentar base no sube la información y tienen software contable Siigo.	900574706-9
EDIFICIO DE VIVIENDA MULTIFAMILIAR ALTAVISTA	Se da baja administrativa ya que el cliente no usa la herramienta y no quiere pagar las facturas.	901338691-1
EDIFICIO MARRUECOS PH	Se da baja administrativa ya que deben 6 meses y no hemos podido contactar al administrador.	901349296-0
AGRUPACIÓN DE VIVIENDA CEDRO MADEIRA IV ETAPA PH	Solicita cancelación del servicio debido a la crisis mundial, en el momento es la única persona de su familia quien tiene un ingreso fijo y tiene que costear todos los gastos.	800.079.599-1

CONJUNTO RESIDENCIAL MADEIRA CLUB HOUSE	Solicita cancelación del servicio ya que no es un software contable.	900.919.621-4
EDIFICIO TORRE MADERO PH	Solicita cancelación del servicio ya que el consejo no le aprobó la implementación de la herramienta ya que la mayoría son personas de la tercera edad.	900.920.066-8
EDIFICIO NILO I	Solicita cancelación del servicio ya que renuncia a la administración porque se va del país.	800.127.394-7
PARCELACION ALTOS DE YERBABUENA	Solicita cancelar el servicio ya que no usan la herramienta y por temas de pandemia necesitan ahorrar dinero.	800.034.895-3
CONJUNTO RESIDENCIAL IBIZA I PH	Solicita cancelación del servicio ya que al momento de adquirir la herramienta, el consejo no tenía claro que no es software contable.	800.150.245-2
EDIFICIO PRANHA CENTRO EMPRESARIAL	Solicita cancelación del servicio ya que el consejo no le aprobó el uso de la herramienta.	901.326.931-0
URBANIZACION SANTA CECILIA	Solicita cancelación del servicio ya que renuncia a la administración.	830.127.602-1
EDIFICIO L Y R PROPIEDAD HORIZONTAL	Se da baja administrativa ya que es un condominio de BDA, la cliente no quiere usar plataforma y se hace solicitud para que el edificio cancele el contrato.	900571433-1
CONJUNTO RESIDENCIAL FORTEMADEIRO VIS ETAPAS 1 Y 2	Se da baja administrativa ya que debe 4 facturas y no tiene tiempo para usar la plataforma.	900.445.784-0
CONJUNTO RESIDENCIAL SIERRAS DEL ESTE	Solicita cancelación del servicio ya que el módulo instalaciones no tiene funciones que ellos necesitan, adicional, las personas del consejo no le ven la usabilidad a la plataforma y solo dan quejas.	900.385.232-9
URBANIZACION PRESTIGE APARTAMENTOS	Solicita cancelación debido a que los propietarios se quejan de la app, indica que se presentan muchas fallas (Fallas que el administrador nunca comentó).	900.739.357-1
PARCELACION LA ALDEA	Se da baja administrativa ya que debe 4 facturas y no tiene tiempo para usar la plataforma.	900.706.537-9
EDIFICIO 147 SQUARE	Solicita cancelar el servicio ya que no se puede llevar la contabilidad.	900.577.476-3
EDIFICIO ANTIGUA PH	Se da baja administrativa, el cliente tenía facturación gratis pero el contador solo ponía problemas para usar la plataforma ya que no es software contable.	900.569.156-8
EDIFICIO LUZ ANGELA P.H.	Cancelan el servicio porque no es software contable. Adicional, la administradora entrega la administración y no fue posible ingresar saldos iniciales debido al contador.	900.008.119-9

Anexo C: Flujo Situación Sin Proyecto

- Monto contrato: \$200.000
- Tasa retiros: 2%

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Cientes inicio mes	132	139	146	153	160	167	174	181	187	193	199	205	211
Venta mensual	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Venta por recomendación	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Venta por búsquedas/publicidad	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Retiros mensuales	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-4	-4	-4	-4	-4	-41
INGRESOS													
Ingresos recurrentes (clientes - retiros)	25.800.000	27.200.000	28.600.000	30.000.000	31.400.000	32.800.000	34.200.000	35.400.000	36.600.000	37.800.000	39.000.000	40.200.000	399.000.000
Ingresos por venta	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	24.000.000
TOTAL INGRESOS	27.800.000	29.200.000	30.600.000	32.000.000	33.400.000	34.800.000	36.200.000	37.400.000	38.600.000	39.800.000	41.000.000	42.200.000	423.000.000
EGRESOS													
Google Ads	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-36.000.000
Egresos Actuales	-37.000.000	-37.000.000	-37.000.000	-37.000.000	-37.000.000	-37.000.000	-37.000.000	-37.000.000	-39.500.000	-39.500.000	-39.500.000	-39.500.000	-454.000.000
TOTAL EGRESOS	-40.000.000	-42.500.000	-42.500.000	-42.500.000	-42.500.000	-490.000.000							
SALDO OPERACIONAL MENSUAL	-12.200.000	-10.800.000	-9.400.000	-8.000.000	-6.600.000	-5.200.000	-3.800.000	-2.600.000	-3.900.000	-2.700.000	-1.500.000	-300.000	-67.000.000
SALDO OPERACIONAL ACUMULADO	-12.200.000	-23.000.000	-32.400.000	-40.400.000	-47.000.000	-52.200.000	-56.000.000	-58.600.000	-62.500.000	-65.200.000	-66.700.000	-67.000.000	-67.000.000

Flujo año 1

	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36	TOTAL
Cientes inicio mes	274	279	283	287	291	295	299	303	307	311	315	319	323
Venta mensual	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Venta por recomendación	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Venta por búsquedas/publicidad	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Retiros mensuales	-5	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-71
INGRESOS													
Ingresos recurrentes (clientes - retiros)	53.800.000	54.600.000	55.400.000	56.200.000	57.000.000	57.800.000	58.600.000	59.400.000	60.200.000	61.000.000	61.800.000	62.600.000	698.400.000
Ingresos por venta	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	24.000.000
TOTAL INGRESOS	55.800.000	56.600.000	57.400.000	58.200.000	59.000.000	59.800.000	60.600.000	61.400.000	62.200.000	63.000.000	63.800.000	64.600.000	722.400.000
EGRESOS													
Google Ads	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-36.000.000
Egresos Actuales	-39.500.000	-39.500.000	-39.500.000	-39.500.000	-42.000.000	-42.000.000	-42.000.000	-42.000.000	-42.000.000	-42.000.000	-42.000.000	-42.000.000	-494.000.000
TOTAL EGRESOS	-42.500.000	-42.500.000	-42.500.000	-42.500.000	-45.000.000	-530.000.000							
SALDO OPERACIONAL MENSUAL	13.300.000	14.100.000	14.900.000	15.700.000	14.000.000	14.800.000	15.600.000	16.400.000	17.200.000	18.000.000	18.800.000	19.600.000	192.400.000
SALDO OPERACIONAL ACUMULADO	27.300.000	41.400.000	56.300.000	72.000.000	86.000.000	100.800.000	116.400.000	132.800.000	150.000.000	168.000.000	186.800.000	206.400.000	206.400.000

Flujo año 2

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	TOTAL
Cientes inicio mes	211	217	223	229	234	239	244	249	254	259	264	269	274
Venta mensual	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Venta por recomendación	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Venta por búsquedas/publicidad	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Retiros mensuales	-4	-4	-4	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-57
INGRESOS													
Ingresos recurrentes (clientes - retiros)	41.400.000	42.600.000	43.800.000	44.800.000	45.800.000	46.800.000	47.800.000	48.800.000	49.800.000	50.800.000	51.800.000	52.800.000	567.000.000
Ingresos por venta	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	24.000.000
TOTAL INGRESOS	43.400.000	44.600.000	45.800.000	46.800.000	47.800.000	48.800.000	49.800.000	50.800.000	51.800.000	52.800.000	53.800.000	54.800.000	591.000.000
EGRESOS													
Google Ads	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-36.000.000
Egresos Actuales	-39.500.000	-39.500.000	-39.500.000	-39.500.000	-39.500.000	-39.500.000	-39.500.000	-39.500.000	-39.500.000	-39.500.000	-39.500.000	-39.500.000	-474.000.000
TOTAL EGRESOS	-42.500.000	-510.000.000											
SALDO OPERACIONAL MENSUAL	900.000	2.100.000	3.300.000	4.300.000	5.300.000	6.300.000	7.300.000	8.300.000	9.300.000	10.300.000	11.300.000	12.300.000	81.000.000
SALDO OPERACIONAL ACUMULADO	-66.100.000	-64.000.000	-60.700.000	-56.400.000	-51.100.000	-44.800.000	-37.500.000	-29.200.000	-19.900.000	-9.600.000	1.700.000	14.000.000	14.000.000

Flujo año 3

*Cifras en COP

Anexo D: Flujo Situación Con Proyecto

INVERSION	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Actualización Sitio Web	-15.000.000	-	-	-	-	-
Desarrollo Software Contable	-20.000.000	-20.000.000	-20.000.000	-20.000.000	-20.000.000	-20.000.000
TOTAL INVERSIÓN	-35.000.000	-20.000.000	-20.000.000	-20.000.000	-20.000.000	-20.000.000

Inversión

- Saldo total mensual resta la inversión total de su respectivo mes.
- Estrategia recomendación de terceros resta \$200.000 en los ingresos ya que el primer mes de ingreso no se obtienen beneficios por adquirir un cliente nuevo: Se le descuenta \$100.000 al entrante y \$100.000 al referente (cliente antiguo y nuevo pagan \$100.000)
- Desde mes n°7 la tasa de retiros disminuye a 1,5

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Cientes inicio mes	132	147	162	177	191	205	219	241	262	283	304	324	344
N° Venta mensual	18	18	18	18	18	18	25	25	25	25	25	25	258
N° Venta x recomendación	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
N° Venta x búsquedas/publicidad	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
N° aumento inversión en Google/IG	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
N° aumento Seminarios	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
N° aumento recomendación de terceros	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
N° aumento software contable							7	7	7	7	7	7	42
Retiros mensuales	-3	-3	-3	-4	-4	-4	-3	-4	-4	-4	-4	-5	-46
INGRESOS													
Ingresos recurrentes (clientes - retiros)	25.800.000	28.800.000	31.800.000	34.600.000	37.400.000	40.200.000	43.200.000	47.400.000	51.600.000	55.800.000	59.800.000	63.800.000	520.200.000
Ingresos por venta	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	51.600.000
Dcto recomendación de terceros	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-2.400.000
Ingresos adicionales soft. Contable	-	-	-	-	-	-	350.000	700.000	1.050.000	1.400.000	1.750.000	2.100.000	7.350.000
TOTAL INGRESOS	29.200.000	32.200.000	35.200.000	38.000.000	40.800.000	43.600.000	48.350.000	52.900.000	57.450.000	62.000.000	66.350.000	70.700.000	576.750.000
EGRESOS													
Google Ads	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-72.000.000
Instagram	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-4.800.000
Seminarios	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-4.800.000
Mailing	-350.000	-	-350.000	-	-	-	-350.000	-	-350.000	-	-	-	-1.400.000
Egresos Actuales	-37.000.000	-37.000.000	-37.000.000	-39.500.000	-39.500.000	-39.500.000	-39.500.000	-42.000.000	-42.000.000	-42.000.000	-42.000.000	-42.000.000	-479.000.000
TOTAL EGRESOS	-44.150.000	-43.800.000	-43.800.000	-46.650.000	-46.300.000	-46.300.000	-46.650.000	-48.800.000	-48.800.000	-49.150.000	-48.800.000	-48.800.000	-562.000.000
SALDO OPERACIONAL MENSUAL	-14.950.000	-11.600.000	-8.600.000	-8.650.000	-5.500.000	-2.700.000	1.700.000	4.100.000	8.650.000	12.850.000	17.550.000	21.900.000	14.750.000
SALDO OPERACIONAL ACUMULADO	-14.950.000	-26.550.000	-35.150.000	-43.800.000	-49.300.000	-52.000.000	-50.300.000	-46.200.000	-37.550.000	-24.700.000	-7.150.000	14.750.000	14.750.000
SALDO TOTAL MENSUAL	-49.950.000	-31.600.000	-28.600.000	-28.650.000	-25.500.000	-22.700.000	1.700.000	4.100.000	8.650.000	12.850.000	17.550.000	21.900.000	-120.250.000
SALDO TOTAL ACUMULADO	-49.950.000	-81.550.000	-110.150.000	-138.800.000	-164.300.000	-187.000.000	-185.300.000	-181.200.000	-172.550.000	-159.700.000	-142.150.000	-120.250.000	-120.250.000

Flujo año 1

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	TOTAL
Cientes inicio mes	344	364	384	403	422	441	459	477	495	513	530	547	564
N° Venta mensual	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
N° Venta x recomendación	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
N° Venta x búsquedas/publicidad	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
N° aumento inversión en Google/IG	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
N° aumento Seminarios	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
N° aumento recomendación de terceros	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
N° aumento software contable	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Retiros mensuales	-5	-5	-6	-6	-6	-7	-7	-7	-7	-8	-8	-8	-80
INGRESOS													
Ingresos recurrentes (clientes - retiros)	67.800.000	71.800.000	75.600.000	79.400.000	83.200.000	86.800.000	90.400.000	94.000.000	97.600.000	101.000.000	104.400.000	107.800.000	1.059.800.000
Ingresos por venta	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	60.000.000
Dcto recomendación de terceros	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-2.400.000
Ingresos adicionales soft. Contable	2.450.000	2.800.000	3.150.000	3.500.000	3.850.000	4.200.000	4.550.000	4.900.000	5.250.000	5.600.000	5.950.000	6.300.000	52.500.000
TOTAL INGRESOS	75.050.000	79.400.000	83.550.000	87.700.000	91.850.000	95.800.000	99.750.000	103.700.000	107.650.000	111.400.000	115.150.000	118.900.000	1.169.900.000
EGRESOS													
Google Ads	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-72.000.000
Instagram	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-4.800.000
Seminarios	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-4.800.000
Mailing	-350.000	-	-	-350.000	-	-	-350.000	-	-	-350.000	-	-	-1.400.000
Egresos Actuales	-44.500.000	-44.500.000	-44.500.000	-44.500.000	-44.500.000	-44.500.000	-47.000.000	-47.000.000	-47.000.000	-47.000.000	-47.000.000	-47.000.000	-549.000.000
TOTAL EGRESOS	-51.650.000	-51.300.000	-51.300.000	-51.650.000	-51.300.000	-51.300.000	-54.150.000	-53.800.000	-53.800.000	-54.150.000	-53.800.000	-53.800.000	-632.000.000
SALDO OPERACIONAL MENSUAL	23.400.000	28.100.000	32.250.000	36.050.000	40.550.000	44.500.000	45.600.000	49.900.000	53.850.000	57.250.000	61.350.000	65.100.000	537.900.000
SALDO OPERACIONAL ACUMULADO	38.150.000	66.250.000	98.500.000	134.550.000	175.100.000	219.600.000	265.200.000	315.100.000	368.950.000	426.200.000	487.550.000	552.650.000	552.650.000
SALDO TOTAL MENSUAL	23.400.000	28.100.000	32.250.000	36.050.000	40.550.000	44.500.000	45.600.000	49.900.000	53.850.000	57.250.000	61.350.000	65.100.000	537.900.000
SALDO TOTAL ACUMULADO	-96.850.000	-68.750.000	-36.500.000	-450.000	40.100.000	84.600.000	130.200.000	180.100.000	233.950.000	291.200.000	352.550.000	417.650.000	417.650.000

Flujo año 2

	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36	TOTAL
Cientes inicio mes	564	581	597	613	629	645	660	675	690	705	719	733	747
N° Venta mensual	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
N° Venta x recomendación	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
N° Venta x búsquedas/publicidad	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
N° aumento inversión en Google/IG	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
N° aumento Seminarios	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
N° aumento recomendación de terceros	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
N° aumento software contable	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Retiros mensuales	-8	-9	-9	-9	-9	-10	-10	-10	-10	-11	-11	-11	-117
INGRESOS													
Ingresos recurrentes (clientes - retiros)	111.200.000	114.400.000	117.600.000	120.800.000	124.000.000	127.000.000	130.000.000	133.000.000	136.000.000	138.800.000	141.600.000	144.400.000	1.538.800.000
Ingresos por venta	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	60.000.000
Dcto recomendación de terceros	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-2.400.000
Ingresos adicionales soft. Contable	6.650.000	7.000.000	7.350.000	7.700.000	8.050.000	8.400.000	8.750.000	9.100.000	9.450.000	9.800.000	10.150.000	10.500.000	102.900.000
TOTAL INGRESOS	122.650.000	126.200.000	129.750.000	133.300.000	136.850.000	140.200.000	143.550.000	146.900.000	150.250.000	153.400.000	156.550.000	159.700.000	1.699.300.000
EGRESOS													
Google Ads	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-72.000.000
Instagram	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-4.800.000
Seminarios	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-4.800.000
Mailing	-350.000	-	-	-350.000	-	-	-350.000	-	-	-350.000	-	-	-1.400.000
Egresos Actuales	-49.500.000	-49.500.000	-49.500.000	-49.500.000	-49.500.000	-49.500.000	-52.000.000	-52.000.000	-52.000.000	-52.000.000	-52.000.000	-52.000.000	-609.000.000
TOTAL EGRESOS	-56.650.000	-56.300.000	-56.300.000	-56.650.000	-56.300.000	-56.300.000	-59.150.000	-58.800.000	-58.800.000	-59.150.000	-58.800.000	-58.800.000	-692.000.000
SALDO OPERACIONAL MENSUAL	66.000.000	69.900.000	73.450.000	76.650.000	80.550.000	83.900.000	84.400.000	88.100.000	91.450.000	94.250.000	97.750.000	100.900.000	1.007.300.000
SALDO OPERACIONAL ACUMULADO	618.650.000	688.550.000	762.000.000	838.650.000	919.200.000	1.003.100.000	1.087.500.000	1.175.600.000	1.267.050.000	1.361.300.000	1.459.050.000	1.559.950.000	1.559.950.000
SALDO TOTAL MENSUAL	66.000.000	69.900.000	73.450.000	76.650.000	80.550.000	83.900.000	84.400.000	88.100.000	91.450.000	94.250.000	97.750.000	100.900.000	1.007.300.000
SALDO TOTAL ACUMULADO	483.650.000	553.550.000	627.000.000	703.650.000	784.200.000	868.100.000	952.500.000	1.040.600.000	1.132.050.000	1.226.300.000	1.324.050.000	1.424.950.000	1.424.950.000

Flujo año 3

Anexo E: Punto de equilibrio situación con Proyecto

<i>Con Proyecto</i>	Mes 6	Mes 7	...	Mes 16	Mes 17
Clientes inicio mes	205	219	...	403	422
Total ingresos	\$ 43.600.000	\$ 48.350.000	...	\$ 87.700.000	\$ 91.850.000
Total egresos	\$ -46.300.000	\$ -46.650.000	...	\$ -51.650.000	\$ -51.300.000
Saldo Operacional Mensual	\$ -2.700.000	\$ 1.700.000	...	\$ 36.050.000	\$ 40.550.000
Saldo Acumulado	\$ -52.000.000	\$ -50.300.000	...	\$ 134.550.000	\$ 175.100.000
Inversión mes	\$ -20.000.000	-		-	-
Saldo Total Mensual	\$ -22.700.000	\$ 1.700.000	...	\$ 36.050.000	\$ 40.550.000
Saldo Total Acumulado	\$ -187.000.000	\$ -185.300.000	...	\$ -450.000	\$ 40.100.000

Punto de equilibrio operacional
Punto de equilibrio con inversión

Inversión total