

**Estrategias para el posicionamiento de la empresa SOLUCIONES ADMINISTRATIVAS  
Y COBRANZA S.A.S en el sector cobranza de propiedad horizontal en la ciudad de Bogotá**

Duvan Fernando Carrillo López  
Rafael Andrés Martínez Rodríguez  
Roger Alexis Roldan Sandoval

Universitaria agustiniana  
Facultad de ciencias económicas y administrativas  
Especialización en gerencia estratégica de marketing  
Bogotá D.C  
2018

**Estrategias para el posicionamiento de la empresa SOLUCIONES ADMINISTRATIVAS  
Y COBRANZA S.A.S en el sector cobranza de propiedad horizontal en la ciudad de Bogotá**

Duvan Fernando Carrillo López  
Rafael Andrés Martínez Rodríguez  
Roger Alexis Roldan Sandoval

**Director:**

Jairo Neira Guevara

Trabajo de grado para optar al título como Especialista en Gerencia Estratégica de Marketing

Universitaria agustiniana  
Facultad de ciencias económicas y administrativas  
Especialización en gerencia estratégica de marketing  
Bogotá D.C  
2018

## **Agradecimientos**

Agradecemos a la comunidad educativa Agustiniiana por brindarnos los instrumentos necesarios para la consecución de nuestro proyecto, acompañando nuestro proceso dentro de la especialización y la aplicación de las diferentes temáticas en un caso real para el mejoramiento de la situación de la compañía en estudio.

## **Resumen**

La investigación se realiza con la finalidad de identificar las principales problemáticas de mercadeo de la compañía Soluciones Administrativas y Cobranzas S.A.S, por medio de un estudio cualitativo, es decir un análisis el cual involucra cifras de la situación de la compañía en los últimos 3 años y análisis de factores internos y externos que afectan la empresa, el resultado de dicha investigación logra crear estrategias de marketing con el fin de posicionar la empresa en el sector de propiedad horizontal. Los datos analizados sugieren estrategias de comunicación por medio del canal virtual, programa de gestión de cobros, fortalecimiento de las relaciones con los clientes, plan de incentivos a la fuerza de ventas y plan de responsabilidad social todo aquello son estrategias de fidelización, creación de nuevos clientes y posicionamiento de marca.

Palabras Clave: Marketing Estratégico, Posicionamiento, Cobranza, Propiedad Horizontal

## **Abstract**

Research is conducted with the aim of identifying the main problems of marketing by the companied Soluciones Administrativas y Cobranzas S.A.S, by means of a qualitative study, through an analysis involving figures of the situation of the company in the last 3 years and analysis of internal and external factors affecting the company, the outcome of this research succeeds in creating marketing strategies in order to position the company in the field of horizontal property. The analyzed data suggest strategies of communication through virtual, channel Collections Management program, strengthening relations with customers, incentives to force plan of sales and social responsibility everything they are strategies of loyalty, creation of new customers and brand positioning.

Key words: Strategic Marketing, positioning, collection, Horizontal property

## Tabla de contenido

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	12
3. OBJETIVOS.....	13
3.1. Objetivo general .....	13
3.2. Objetivos específicos.....	13
4. JUSTIFICACIÓN .....	14
5. MARCO CONTEXTUAL .....	15
5.1. Marco institucional.....	15
5.3 Marco de antecedentes .....	18
5.4 Marco conceptual .....	24
5.5 Marco teórico .....	26
5.6 Marco legal.....	30
6. METODOLOGÍA .....	32
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	33
7.1 Diagnostico.....	33
7.2 Desgloce de estrategias .....	34
7.3 Presupuesto.....	40
7.4 Proyección de ventas.....	40

.....	40
7.5 Cronograma de actividades .....	41
8. INDICADORES .....	42
9. CONCLUSIONES .....	43
10. RECOMENDACIONES .....	44
11. REFERENCIAS.....	45

## **Listado de tablas**

Tabla 1. Sistema financiero colombiano – Saldo de las principales cuentas .....	22
Tabla 2. Metros cuadrados terminados por tipo de edificación .....	23
Tabla 3. Nivel de cobros jurídicos América Latina .....	24
Tabla 4. Análisis Dofa.....	33
Tabla 5. Propuesta de mejora .....	34
Tabla 6. Cláusulas de incentivos.....	38
Tabla 7 Presupuesto 2019 .....	40
Tabla 8 Proyección de ventas.....	40

## **Listado de figuras**

figura 1. Estructura organizacional SOLUCIONES ADMINISTRATIVAS Y COBRANZA S.A.S .....	16
figura 2. Ubicación geográfica de la compañía.....	18
figura 3. Producto interno bruto por actividad económica anual .....	19
figura 4. Inflación real- inflación meta.....	20
figura 5. Tasa de desempleo nacional .....	20
figura 6. Evolución de la deuda Neta (% del PIB).....	22
figura 7. Cronograma de actividades.....	41

## **Introducción**

Soluciones Administrativas y Cobranza S.A.S es una compañía especializada en el recaudo de cartera en el segmento propiedad horizontal. Esta compañía tiene una trayectoria de tres años donde se ha visto un desarrollo constante de sus servicios y un crecimiento considerable de sus ingresos en este periodo de tiempo. Actualmente la organización cuenta con una oficina principal, la cual está ubicada en la ciudad de Bogotá, prestando sus servicios únicamente a nivel nacional, operando en la industria de la propiedad horizontal.

Soluciones Administrativas y Cobranza S.A.S, cuenta con 18 conjuntos residenciales en su portafolio de clientes, sin embargo, es importante la implementación de estrategias como canales virtuales para ampliar este portafolio de clientes con el fin de fortalecer los ingresos de la compañía.

El desarrollo de este proyecto, se llevó a cabo satisfactoriamente gracias al apoyo y la información brindada por la organización. Esta información de carácter legal, contable, administrativa, etc., fue importante para establecer las estrategias que posteriormente serán expuestas de manera específica.

La evaluación o diagnóstico se realizó basado en el estado actual de la organización y con apoyo de información tomada de algunos años específicos, gracias a esto, las proyecciones y demás actividades para la toma de puntos clave, se dieron de manera tal que cada estrategia planteada se vio envuelta en un amplio número de datos, así estas proyecciones y demás herramientas como matrices, presupuesto y otros, fueron planteados para que cada resultado fuera lo más exacto y acertado posible.

Durante el proyecto se estudian las estrategias planteadas por el equipo de trabajo y consigo todos los soportes necesarios para fortalecer la compañía en diferentes ramas y elementos que se evidencian como debilidades, además al finalizar se presenta la propuesta de mejora como resultado del estudio para que esa debilidad evidenciada, pase a ser una fortaleza e impacte y contribuya al desarrollo y crecimiento de la compañía.

## **1.Planteamiento del problema**

La empresa SOLUCIONES ADMINISTRATIVAS Y COBRANZA S.A.S es una compañía que cuenta con 3 años en el mercado, desarrollando una actividad para la recuperación de cartera de las propiedades horizontales y las copropiedades, a cambio de un interés por la prestación de este servicio, la empresa no cuenta con mucho reconocimiento dentro del sector por el poco tiempo en el mercado, por ello es necesario la intervención con la ejecución del presente proyecto, brindando alternativas a la empresa a través del desarrollo de estrategias de mercadeo que le den una visión clara a sus clientes en referente a la propuesta de valor de la compañía, y así conseguir una visibilidad dentro del sector, obteniendo un aumento en la participación del mercado.

## **2.Pregunta de investigación**

¿Cómo posicionar a través de estrategias la empresa SOLUCIONES ADMINISTRATIVAS Y COBRANZA S.A.S dentro del sector de propiedad horizontal en la ciudad de Bogotá?

### **3.Objetivos**

#### **3.1.Objetivo general**

Posicionar por medio de estrategias la empresa SOLUCIONES ADMINISTRATIVAS Y COBRANZA S.A.S dentro del sector de la propiedad horizontal en la ciudad de Bogotá

#### **3.2.Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico del contexto del sector para conocer la situación actual de la compañía
- Proponer estrategias que permitan el posicionamiento de la empresa SOLUCIONES ADMINISTRATIVAS Y COBRANZA SAS en el sector de cobranza de la propiedad horizontal en la ciudad de Bogotá
- Generar indicadores de gestión, que permitan el control y medición de la efectividad de las estrategias.

#### **4. Justificación**

El presente proyecto nace en primera medida como respuesta al desarrollo temático de la especialización en gerencia estratégica de marketing, buscando la integración de los conocimientos aprendidos dentro de los diferentes contenidos temáticos, a una empresa de cualquier sector de la economía, Aplicando los recursos y herramientas del tema de mercadeo a una determinada compañía. Además, se quiere en contraprestación por el desarrollo de las temáticas de mercadeo dentro de una compañía, ayudar a esta en la consecución de sus resultados generando estrategias acordes con la situación de esta. A través del desarrollo de una metodología de estudio de caso, enfrentando al estudiante a problemáticas del mercado real.

Por otro lado, se encuentra en la actualidad de las empresas colombianas son en su mayoría pequeñas y medianas empresas lo cual nos demuestra la importancia de estas para la economía de Colombia, pero esto se contrasta con la supervivencia desde su creación según confederación de cámaras de comercio confecamaras para el primer año desaparecen el 20%, el segundo año el 30% y para el 5 año solo el 50% de las mismas sobreviven (2017), generando una alarma para la economía, ya que muchas de estas no cuentan con las herramientas necesarias para la supervivencia, por ello se genera un sentido de responsabilidad social mejorando los procesos de la compañía para procurar el crecimiento de la compañía y de sus colaboradores.

## **5. Marco contextual**

### **5.1. Marco institucional**

La empresa para la ejecución de su actividad económica cuenta con los siguientes aspectos misionales para el desarrollo organizacional:

#### Misión

SOLUCIONES ADMINISTRATIVAS Y COBRANZA S.A.S Es una compañía dedicada al servicio de recuperación de cartera, en el sector de propiedad horizontal, brindamos un servicio con altos estándares de calidad, basados en la transparencia, honestidad y trabajo en equipo, garantizado a través de las capacidades de nuestros colaboradores.

#### Visión

Seremos una empresa líder en el sector de cobranza, soportados en la tecnología e innovación, creando alianzas estratégicas y ofreciendo nuevas líneas de servicio de recaudo de cartera en la ciudad de Bogotá para el año 2020

#### Valores corporativos

- Responsabilidad
- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Transparencia
- Profesionalismo

## Estructura organizacional

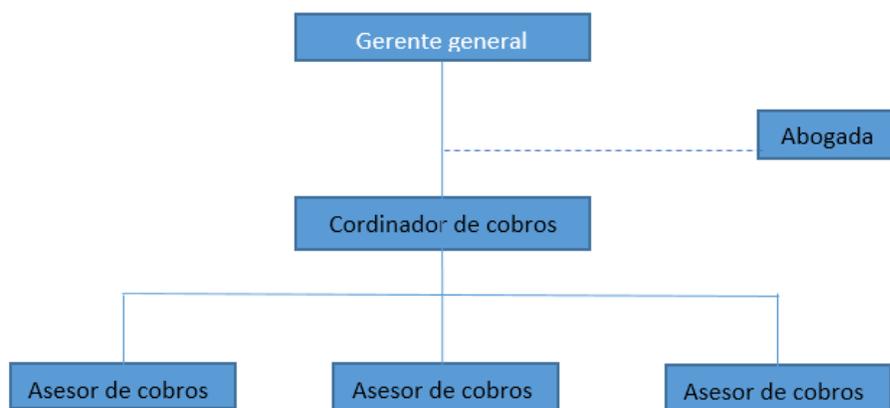


figura 1. Estructura organizacional SOLUCIONES ADMINISTRATIVAS Y COBRANZA S.A.S

*Nota. Propia*

### Portafolio de servicios

Cartera administrativa:

Este servicio inicia de 31 a 90 días de mora, el servicio consta de los siguientes medios

- Mensajes de texto
- Mensajes virtuales

Cartera Pre-jurídica

Este servicio inicia desde los 91 días hasta los 180 días de mora y el servicio consta de:

- Cobro telefónico
- Mensajes a dispositivos móviles
- Envió carta (notificación por escrito)
- Visita a la residencia
- Evaluación de la cuenta sobre solvencia
- Jornadas de cobro realizadas en las instalaciones de la copropiedad

## Cartera jurídica

Este proceso inicia desde los 151 días de mora en adelante dentro del paquete de servicio encontramos lo siguiente:

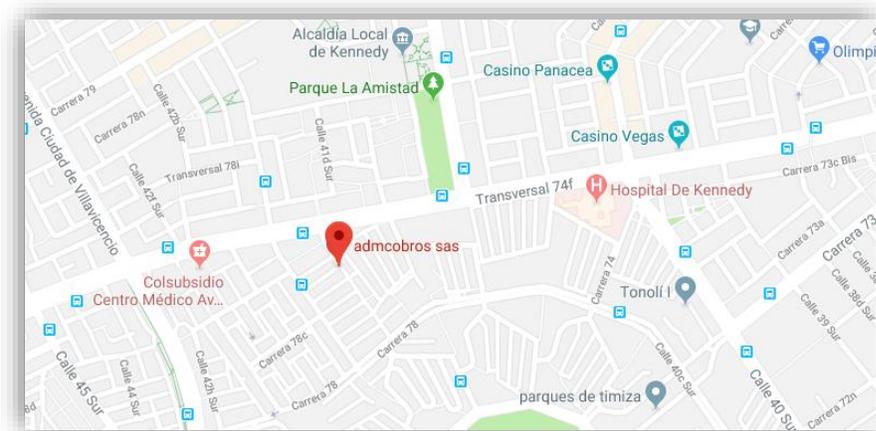
- Cobro telefónico
- Análisis del deudor (investigación de las cuentas del moroso, capacidad de pago, ingresos adicionales, información base de datos como data crédito)
- Mensajes de texto
- Mensajes virtuales
- Presentación de la demanda de ser necesaria
- Reporte a centrales de riesgo
- Informes de los autos emitidos por juzgados y servicios dependientes para estar al día con el proceso jurídico (choachi, 2018)

## Clientes

- Reales: Los clientes son de tipo corporativos propiedad horizontal de la zona sur occidente de la ciudad de Bogota y sus alrededores, pertenecientes a los estratos socioeconomicos 2 y 3, estableciendo el servicio a traves de un contrato de recuperación de cartera con el administrador de cada conjunto residencial.
- Potenciales: Todas aquellas propiedades horizontales en proyecto para futuras construcciones en la ciudad
- Prospectos: Cobranza en otros sectores (financiero, privado, educativos, entre otros).

## 5.2 Marco geográfico

La empresa se encuentra ubicada en el sur occidente de Bogotá en el barrio Timiza en la dirección carrera 78d bis 41g-10 sur en el segundo piso de la instalación.



*figura 2. Ubicación geográfica de la compañía*

## 5.3 Marco de antecedentes

La idea de negocio se genera a través del desarrollo de un proyecto de dos compañeros de la especialización en calidad de la universitaria Agustiniiana, que buscaba aplicar los conocimientos administrativos en la aplicabilidad de un negocio, donde para el año 2013 decide crear una sociedad la cual se encargaba del cobro de cartera en todos los sectores de la economía, trabajando dentro del hogar de uno de los socios, posteriormente por el desconocimiento y problemas entre los socios deciden eliminar la sociedad, posteriormente William Mauricio Choachi decide crear su propia empresa en el año 2015 registrando la empresa SOLUCIONES ADMINISTRATIVAS Y COBRANZA SAS en la ciudad de Bogotá dedicada al servicio de cobranza, centrado en el sector de la propiedad horizontal y copropiedades, estableciendo su sede en el barrio Timiza, en el cual se encuentra en la actualidad adquiriendo a través de estos años experiencia y reconocimiento dentro del sector de la propiedad horizontal.

Para el desarrollo del contexto de la empresa analizaremos en primera medida los factores relevantes dentro del sector financiero al cual pertenece la compañía, y adicionalmente se establecerá la situación en referencia al tipo de cobro que se realiza en propiedad horizontal

Dentro de los indicadores macroeconomicos encontramos el productos interno bruto con una 2,8% para el segundo trimestre del 2018 y se puede discriminar según los principales sectores así:



*figura 3.Producto interno bruto por actividad económica anual*

*Fuente: (Dane, 2018)*

Destacando el crecimiento negativo de los sectores manufactura 1.2, explotación de minas y canteras 3.6 y el sector construcción 8.2, con respecto al año anterior, este ultimo en relación con el nicho de mercado al cual se dirige la propuesta del negocio.

Otro indicador clave para conocer la situación del país es la inflación la cual se espera una reducción del valor porcentual en comparación con los años anteriores del país como se muestra en la siguiente grafica:

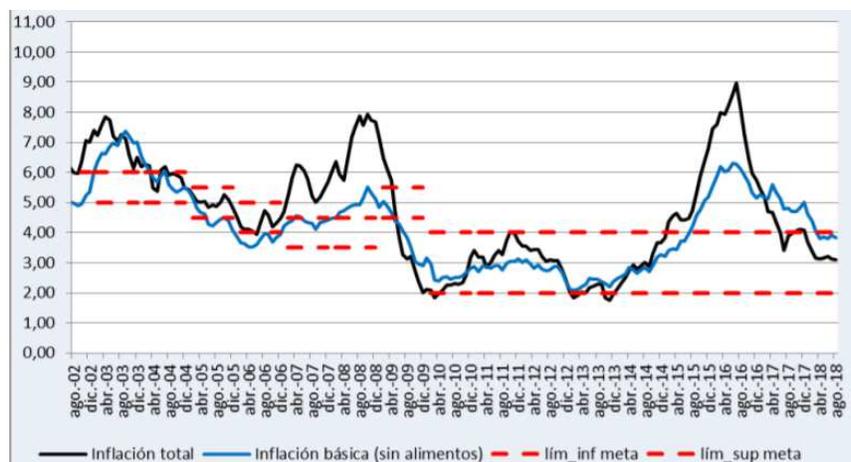


figura 4. Inflación real- inflación meta

fuelle: (Banco de la republica, 2018)

Obteniendo para el primer semestre del 2018 una reducción en el valor de la inflación llegando a los limites meta establecidos por el banco de la republica controlando este indicador macroeconomico.

El pais dentro de sus actividades debe garantizar el mejoramiento de la calidad de vida y un factor importante para determinarlo es del nivel de desocupación de sus habitantes encontrando un historico, por año de la variación porcentual del desempleo a nivel nacionla en la sigueinte tabla:

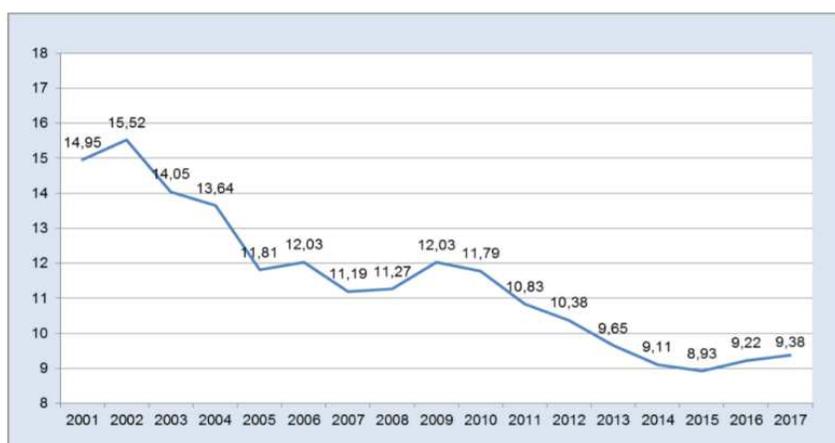


figura 5. Tasa de desempleo nacional

fuelle: (Dane, 2018)

Encontramos que el país se encuentra en una tasa para el junio 2018 en 9,7 la tasa de desempleo, manteniéndose constante en relación al año pasado.

Dentro del desarrollo de las políticas del país se contempla la participación del gobierno nacional a través de las propuestas que se presentaron por el gobierno actual, donde se enfatiza en la inversión en el sector de la construcción con el programa “1.500.000 soluciones de vivienda: 900.000 nuevas y el mejoramiento de 600.000” (Prensa, 2018). Dentro de esta propuesta se pretende aumentar los créditos hipotecarios, además de adaptar nuevas zonas para realizar la urbanización, generando nuevas construcciones de tipo propiedad horizontal.

Por otro lado, se piensa generar “un esquema a través del fondo de garantías que permita a las entidades financieras prestar a constructores” (Prensa, 2018), el cual buscará centrarse en el sector vivienda, con descuentos en temas regulatorios destinados a este fin, generando una mayor movilización de recursos para cumplir con la necesidad de nuevos hogares dentro del país, estableciendo el desarrollo de un nicho de mercado de propiedad horizontal en crecimiento.

El sistema financiero en Colombia se ha visto afectado por los diferentes sucesos que han ocurrido a lo largo de los años en las diferentes regiones del país.

En los últimos años y según estadísticas, la tasa de crecimiento de proyección o de largo plazo, han caído considerablemente y de manera evidente. Como lo menciona (ASOBANCARIA, 2018): “En el MFMP (marco fiscal de mediano plazo), por ejemplo cae de 4,8% anual a 3,5% anual. Esta caída implica, en un horizonte de 10 años, una pérdida capitalizada (medida en pesos de 2017) de entre \$295 billones (descontando al 15%) y \$540 billones (descontando al 5%). Fiscalmente si el recaudo equivale a 14% del PIB, esto significa pérdidas de recaudo por un valor entre \$41 y \$75 billones (5% y 9% del PIB de 2017, respectivamente)” (p. 3).

Otro de los factores o índices por los cuales se ve afectado el país de manera significativa y directa es la deuda fiscal, cuyos índices han aumentado de tal manera que ha hecho que la estabilidad fiscal sea menos estable y más variable año tras año.



figura 6. Evolución de la deuda Neta (% del PIB)

Fuente: (ASOBANCARIA, 2018)

Según la (Superintendencia, 2018) cerrando el mes de junio del 2018, La economía colombiana se vio beneficiada por el crecimiento positivo de los activos de todo el sistema financiero del país. Según estos mismos estudios de la SFC (Superintendencia financiera de Colombia) los activos totales propios del país aumentaron a \$1628,7 billones el cual hace parte o corresponde a un incremento de 3,9% al año. Estos indicadores hicieron que para mediados del año 2018 se alcanzara un índice deseado frente al PIB, siendo de 172,7%. Además, haciendo un comparativo de los activos de mayo frente a junio, el incremento fue de \$4,1 billones. (Superintendencia, 2018) (p.3)

A continuación, se presenta una tabla en la cual se evidencia las diferentes industrias financieras que aportan al país, además de eso su participación y diferentes valores que impactan en el sistema de manera positiva o negativa.

Podemos observar también el saldo que estas industrias poseen actualmente con respecto al patrimonio, utilidades y otros factores y elementos de interés para el estudio del impacto en el sector financiero colombiano.

Tabla 1. Sistema financiero colombiano – Saldo de las principales cuentas

Tipo de Intermediario	Junio - 2018									
	Activo	Inversiones y Operaciones con Derivados		Cartera neta de créditos y Operaciones de leasing financiero <sup>1</sup>		Patrimonio	Utilidades		Utilidades 12 meses	
<b>SALDOS</b>										
<b>ENTIDADES FINANCIERAS - RECURSOS PROPIOS</b>										
		Δ%		Δ%		Δ%			Var.Abs*	
Establecimientos de Crédito (EC)**	616,542,056	0.1%	117,414,564	5.9%	415,423,835	0.8%	84,677,220	2.2%	4,765,331	585,125
Aseguradoras	70,852,170	7.5%	51,348,346	8.8%	149,211	-2.0%	12,898,441	3.4%	952,157	(133,023)
Proveedores de Infraestructura	55,668,309	10.1%	40,326,637	11.8%	0	0.0%	1,395,438	23.9%	104,026	13,125
Soc. Admin. de Fondos de Pensiones y Cesantías <sup>2</sup>	5,888,539	7.2%	4,354,664	8.7%	0	0.0%	3,839,167	6.4%	339,720	(147,863)
Intermediarios de valores	4,087,442	11.5%	2,493,568	27.8%	0	0.0%	1,098,405	-1.2%	43,813	(8,814)
Soc.Fiduciarias	3,266,549	8.6%	1,882,530	10.8%	0	0.0%	2,525,782	9.9%	289,384	11,694
Instituciones Oficiales Especiales (IOE)***	69,393,340	5.7%	35,471,920	9.0%	28,834,985	3.2%	25,255,177	1.6%	981,599	359,470
<b>TOTAL ENTIDADES FINANCIERAS</b>	<b>825,698,406</b>	<b>1.9%</b>	<b>253,292,229</b>	<b>8.1%</b>	<b>N.A.</b>		<b>131,689,631</b>	<b>2.6%</b>	<b>7,476,030</b>	<b>679,713</b>
<b>FONDOS ADMINISTRADOS - RECURSOS DE TERCEROS</b>										
Fondos administrados por Soc. Fiduciarias	512,175,223	5.7%	291,091,757	7.2%	1,472,317	-25.1%	416,671,953	2.7%	7,096,561	(7,585,396)
Fondos de pensiones y cesantías <sup>2</sup>	266,490,335	6.6%	253,666,786	4.7%	0	0.0%	264,096,067	6.7%	2,659,917	(15,931,565)
Fondos admin. por Intermediarios de Valores	24,042,004	5.5%	18,169,144	8.8%	0	0.0%	23,702,118	5.2%	285,695	(137,139)
FPV admin. por Soc. Aseguradoras	279,777	5.7%	236,013	8.8%	0	0.0%	274,907	5.5%	6,319	(2,575)
<b>TOTAL FONDOS ADMINISTRADOS</b>	<b>802,987,340</b>	<b>6.0%</b>	<b>563,163,700</b>	<b>6.1%</b>	<b>N.A.</b>		<b>704,745,045</b>	<b>4.2%</b>	<b>10,048,492</b>	<b>(23,656,675)</b>
<b>TOTAL SISTEMA FINANCIERO</b>	<b>1,628,685,746</b>	<b>3.9%</b>	<b>816,455,929</b>	<b>6.7%</b>	<b>N.A.</b>		<b>836,434,676</b>	<b>4.0%</b>	<b>17,524,522</b>	<b>(22,976,962)</b>

Nota: (Superintendencia, 2018)

Por otro lado para completar el análisis para el desarrollo del sector de la propiedad horizontal encontramos la cantidad de metros cuadrados terminados en el primer semestre de 2018, por tipo de edificación en la siguiente tabla

Tabla 2. Metros cuadrados terminados por tipo de edificación

Destinos	Trimestres		Distribución (%)	Variación (%)	Contribución (puntos porcentuales)
	I-IV/2017	I-II/2018			
<b>Total</b>	<b>7.797.739</b>	<b>9.430.148</b>	<b>100,0</b>	<b>20,9</b>	<b>20,9</b>
Apartamentos	4.399.276	5.900.310	62,6	34,1	19,2
Casas	1.169.157	1.255.861	13,3	7,4	1,1
Oficinas	340.619	344.513	3,7	1,1	0,0
Comercio	611.996	411.114	4,4	-32,8	-2,6
Bodegas	421.085	462.678	4,9	9,9	0,5
Educación	171.861	164.959	1,7	-4,0	-0,1
Hoteles	115.356	145.415	1,5	26,1	0,4
Hospitales	221.906	70.336	0,7	-68,3	-1,9
Admón. pública	76.492	20.511	0,2	-73,2	-0,7
Otros	269.991	654.451	6,9	142,4	4,9

Fuente: (Dane, 2018)

Destacando con un 75,9 la construcción en áreas cuadradas para nuevas casas y apartamentos en el país siendo los rubros más grandes en referencia a la construcción dentro del territorio.

Particularmente el desarrollo de la actividad de la compañía depende del nivel de pago que se genera como encontramos en la siguiente tabla

*Tabla 3. Nivel de cobros jurídicos América Latina*

Economía	Clasificación Doing Business	Tiempo (años)	Costo (% monto demandado)
Brasil	37	2,0	20,7
Argentina	50	1,8	22,5
Chile	56	1,3	28,6
Perú	63	1,2	35,7
Ecuador	96	1,6	27,2
Uruguay	111	2,0	23,2
Bolivia	128	1,6	33,2
Venezuela	137	1,7	43,7
Colombia	174	3,5	45,8
América Latina	N.A.	2,1	31,3

*Fuente:* (Asobancaria, 2017)

En el caso de América Latina se evidencia en la tabla que el país que posee el mayor tiempo en cobros jurídicos en promedio, extendiéndose a 3,5 años es Colombia, donde se puede establecer que la recuperación de cartera puede ser dispendioso por las características de no pago de los colombianos, además de llevar los procesos a la instancia de cobro jurídico a través de demandas.

#### **5.4 Marco conceptual**

- Marketing estratégico

Hablando sobre un escritor, dice Muñiz (2014) “El marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades” (p. 30). Todo esto se realiza con la finalidad de cumplir los objetivos que busca la compañía.

En otro orden de ideas al hablar de marketing estratégico es respecto a su planificación, otra definición acertada es la siguiente:

“La planificación estratégica de mercado marca la dirección que debe seguir una empresa y juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos de largo plazo de crecimiento de las ventas, beneficios y cuota de mercado [...] Las estrategias de marketing de largo plazo establecen la dirección a seguir, mientras que el posicionamiento estratégico en el mercado, a corto plazo, proporciona las tácticas de marketing necesarias para avanzar en la consecución de los objetivos de largo plazo” (Best, 2007, p. 369).

El marketing estratégico es fundamental en las empresas ya que contempla todos los factores respecto al mercado, es necesario para lograr una sostenibilidad a largo plazo, cuando una compañía tiene estrategias claras, puede reducir en gran porcentaje el riesgo.

- Posicionamiento

Al hablar de posicionamiento cabe mencionar la definición expuesta por el autor Tilve, (2010) “El posicionamiento es la percepción de un producto, marca o empresa por parte de un grupo objetivo determinado [...] es subjetivo, comparativo y depende de las personas” (p. 26). El objetivo principal de las compañías es lograr que su posicionamiento aumente cada vez más, por lo cual el diseño de estrategias es fundamental.

Por otra parte, el posicionamiento según (Armstrong & Kotler, 2007) se define como “Lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto el resto de sus competidores. El posicionamiento otorga a la empresa, una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia” (p. 3).

Cuando una compañía logra tener un posicionamiento por encima de su competencia, lo siguiente es mantener dicha posición, estando a la vanguardia a los cambios y evolución del mercado, por otra parte, es necesario que el precio de los productos o servicios este en un segundo plano respecto a la mente del consumidor, siendo la marca lo más importante.

- Cobranza

El término cobranza en la actualidad es complejo, ya que las personas no se sienten conformes con la realización de la actividad algunas de las definiciones de cobranza son las siguientes:

La función de crédito y cobranza es actualmente una herramienta administrativa fundamental para la existencia y desarrollo de las empresas. Desde el punto de vista de los

planes mercadotécnicos de la organización, permite aumentar volúmenes de venta y producción, y reduce considerablemente con ello el costo unitario de los bienes y servicios producidos. Montece (citado en Villaseñor, 2009, p. 13).

En otro orden de ideas según Huamán (citando a Ramos, 2012) “cobranza es un proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio [...] la labor de cobranza de gran importancia en la administración” (p. 44).

Como podemos evidenciar la cobranza está relacionada con temas de administración dentro de una compañía, lo ideal es que en las empresas se lleve un control preciso de este proceso.

- Propiedad horizontal

La propiedad horizontal se define según Gómez, (2015) “Calidad que ostenta una persona respecto de un determinado bien frente a los demás individuos de la especie humana, no es más que la facultad de disponer libremente del mismo [...] gozar de manera libre y absoluta de un bien (p. 28).

Otra definición válida es la de (Galvis, 2018; Narváez, 2018).” Es una forma especial de dominio, en la que concurren derechos de propiedad exclusiva sobre bienes privados y derechos de copropiedad sobre el terreno y los demás bienes comunes” (p. 4).

En conclusión, la finalidad de la propiedad horizontal es satisfacer una necesidad establecida con la finalidad de encontrar un bien común, tomando en cuenta los factores internos y externos, como por ejemplo las condiciones del terreno.

## **5.5 Marco teórico**

- Marketing Estratégico

Existen varios tipos de estrategias en el marketing dentro de las cuales cabe mencionar la ventaja competitiva según (Vallet, 2015) “está constituida por aquellas características de las marcas o de los productos de la empresa que hacen que esta tenga algún tipo de superioridad sobre el resto de las empresas del mercado” (p. 163)

Otra estrategia de marketing definida por el autor (Vallet, 2015) “liderazgo en precios, ya que tener una ventaja en costes supondrá el poder rebajar los precios, sin llegar al extremo de no tener beneficios, pero dejando sin margen a sus competidores”(p. 164), esta estrategia es de gran riesgo

ya que cabe la posibilidad de que el mercado se acostumbre y no se puedan aumentar los precios después. Finalmente se encuentra la estrategia de diferenciación, la cual se puede realizar a través del producto, servicio, canales de distribución, al referirnos a dicha distribución según (Martínez, 2015) “se constituye como una política de carácter estratégico, es decir, que se necesita un proceso prolongado para su consolidación y que surtirá efectos para la entidad a largo plazo” (p. 184).

En otro orden de ideas dentro del marketing estratégico interfiere el microentorno y macroentorno, el primer término se refiere a variables cercanas a las compañías que pueden afectar de buena o mala manera el servir al cliente, como por ejemplo los intermediarios, los proveedores, los clientes, la competencia, por otro lado, macros entornos son variables que no se pueden controlar como lo es fuerzas demográficas, la globalización, política, economía, entre otros. (Holguín, 2016)

Al hablar de marketing estratégico las empresas deben realizar un estudio previo para de tal manera, tomar las mejores decisiones es por eso que es muy acertada la definición descrita por los autores (Silva, y otros, 2014) “Un aspecto importante para el marketing es la investigación, la cual se debe realizar siempre [...] el marketing nos permite analizar e identificar las tendencias de los mercados” (p. 8).

Dentro de los tipos de estrategias de marketing existe el proceso de planeación estratégica.

Una forma de pensar acerca del proceso de planeación es verlo como un embudo. En la parte alta están las decisiones corporativas importantes que tratan con la misión, visión y metas de la empresa y con la asignación de recursos entre las unidades de negocio [...] La planeación más específica y la toma de decisiones ocurren en la parte baja del embudo. (Ferrel & Hartline, 2012, p.30).

Por otra parte, al referirnos a los tipos de estrategias de marketing, es indispensable mencionar el marketing relacional ya que según, (Juste & Rubio, 2001, pg.12) para implementar una estrategia de este tipo se manejan dos niveles dentro del estratégico, se encuentra, orientar a la compañía en procesos de gestión, implantar asociaciones y redes con los stakeholders, respecto al operativo se necesita establecer un contacto directo con el cliente, todo encaminado hacia el servicio del negocio con orientación al cliente.

En otro orden de ideas, existen 3 tipos de estrategias claves al momento de realizar una estrategia de marketing, los cuales son segmentación, targeting y posicionamiento.

Dentro de la segmentación se clasifica según los niveles, ya sean masivos, propios, nichos o uno a uno, el tipo de estrategia que puede ser contra segmentación o híper segmentación, los criterios, que pueden ser rentables, de crecimiento, estables o innovador y por ultimo las variables, estas se refieren a sociodemográficas y psicográficas o habito de uso y compra. (Striedinger, 2018)

Al hablar de Targeting es el tipo de consumidor al cual se dirige la compañía en el caso de la compañía Soluciones Administrativas y Cobranzas S.A.S, son las empresas de propiedad horizontal del sur occidente de Bogotá, con una cartera de entre 1- 500 clientes o copropietarios.

- Posicionamiento

Después de que la compañía ha definido su estrategia de posicionamiento se puede evidenciar características claves, entre las cuales se encuentran: notoria, relevante, diferenciadora y coherente y finalmente sostenible en el tiempo, al referirse al termino notorio Tilve (2010) “tiene que ser perceptible por el cliente [...] Por lo tanto, sin notoriedad no hay imagen” (p. 28). Por otra parte, el posicionamiento debe ser relevante para el cliente asignando un valor, debe ser diferenciador con la finalidad de que el cliente pueda distinguirlo de la competencia siendo única y diferente, para ser coherente es necesario que lo que se dice sea concordante con las acciones, dicha coherencia está ligada al mix de marketing, todas las decisiones deben estar encaminadas a un largo plazo para lograr sostenibilidad en el tiempo. (Tilve, 2010, pp. 26-28)

Según (Vallet, 2015) se puede pocisionar la marca de un producto o servicio, a traves de sus aributos, beneficios, usos o aplicaciones, tipologia de las personas, frente a la competencia, y respecto a la categoria del producto (p. 135).

Principios del posicionamiento: es más favorable para una compañía ser la primera que se ser la mejor, un ejemplo de éxito es coca cola marca que todo el mundo recuerda, por otra parte, lo principal es la percepción del cliente que el mismo producto en sí, es necesario que las compañías tengan clara su posición con respecto a la competencia para así poder realizar sus estrategias, otro principio es la extensión de línea en la que se ingresan nuevos productos, pero en la misma categoría; finalmente encontrar nuevos segmentos con los mismos productos sin afectar el posicionamiento (Ramírez, 2016, pp. 81-83)

- Cobranza

Dentro de la cobranza existen varias maneras de realizar el proceso, dentro de las principales se encuentran; cobro directo, intermediarios como agencias de cobro, por medios electrónicos, centros de recaudo, el costo de la cobranza depende de cual forma se elija. (Huamán, 2016, p.47)

Al hablar de cobranza es necesario entablar los principios fundamentales bajo los cual se rige, entre los más importantes se encuentran los siguientes:

- Si no se cuidan los clientes, ellos pueden cambiar de manera negativa, pero si por el contrario se está pendiente mejoraran constantemente.
  - Todo proceso de cobranza debe planearse con anterioridad.
  - La cobranza es un servicio.
  - La amabilidad es fundamental más aun cuando se realiza de manera judicial.
  - La manera de realizar el cobro siempre debe ser profesional.
  - Cada deudor tiene distinta personalidad por lo cual se debe respetar y adaptar el cobro.
- (UNILIBRE, s.f.)

Por otra parte, las principales características de cobranza es que tiene que ser un proceso ágil, regular y sistemático, la primera característica es porque se reducen perdida de cuentas y costos de cobranza y aumentan las ventas, el segundo porque se evita que se acumulen deudas y finalmente no se puede improvisar en la cobranza. (UNILIBRE, s.f.)

- Etapas de la cobranza

Según el (ICETEX, 2015) existen dos tipos de cobros pre-jurídico y jurídico el primero se refiere “aquellas acciones necesarias para el cobro y recaudo de la cartera sin mediación judicial”, por otra parte, el cobro jurídico es “aquellas acciones necesarias para el cobro en donde interviene una autoridad judicial”. Otra definición válida para cobro prejudicial es la dictada por el periódico El Espectador, (2008) “Es la gestión o actividad efectuada directamente por las entidades vigiladas por la SFC o los terceros autorizados por estas, para recuperar la cartera que se encuentra en mora, sin que se haya iniciado un proceso judicial” (p. 1).

- Propiedad horizontal

Después de adentrarnos en el tipo de cobro que realiza es necesario desprender el concepto de propiedad horizontal donde se establece como primera característica según Solano & Sánchez se establece la propiedad horizontal como una representación jurídica en la cual se combinan las posesiones privadas y espacios públicos como una situación de dominio en referente a un bien determinado (2008, págs. 30-31). Destacando de este tipo de organización de bienes la necesidad de crear una figura de representación legal que debe procurar la protección del conjunto de bienes privados, los cuales hacen parte de la copropiedad.

Además de existir una figura legal que represente dicha conformación la propiedad horizontal cuenta con algunas otras características como por ejemplo, Vélez(2006) deben existir zonas o áreas que sean de uso común, como vías de acceso, zonas de esparcimiento entre otros, que deben tener una delimitación especial (págs. 147-148), generando la necesidad de compartir espacios cerca de las viviendas que para la figura de propiedad horizontal están entre lo público y privado; Además de la interacción de los copropietarios generando procesos de delimitación y negociación dentro de la propiedad horizontal (Bamba & Sepúlveda, 2016, págs. 25-26).

La propiedad horizontal se crea para el desarrollo de una actividad en específico, vivienda, negocios, entre otros; según Rosso (2016) Las cuales poseen unas limitaciones en relación a la altura de la propiedad y demás modificaciones a la fachada (pág. 13), Buscando la armonía en términos urbanísticos y evitar la apropiación de espacios comunes por los copropietarios. Este tipo de edificación tiene como finalidad optimizar espacios ubicando más cantidad de personas en un menor espacio, garantiza espacios protegidos para los bienes privados y facilita la organización dentro de las ciudades.

## **5.6 Marco legal**

La empresa debe estar sujeta a la siguiente normatividad para el desarrollo adecuado de su labor de recuperación de cartera, para no incurrir en delitos, evitar afectar el buen nombre de las personas y proteger los datos de sus clientes:

- Ley 1581 de 2012. Protección de datos

Esta ley busca garantizar el derecho a la protección, uso y preservación de sus datos, así como la manera en la cual fueron recogidos (Ministerio de industria y turismo, 2013), con la premisa que

los datos son de cada persona y debe generar una autorización para la manipulación de un tercero, por ello es necesario mencionar la importancia del buen manejo de los datos del deudor en el momento de realizar el proceso de cobranza.

- Ley 1328 del 2009. Régimen de protección al consumidor financiero

La empresa se encuentra sujeta a las buenas prácticas de cobranza que establece esta ley, ya que busca garantizar que se preste un buen servicio en temas financieros, fomentando el respeto de las entidades de cobro frente al cliente financiero en temas de datos, así como presentar información clara y fácil de entender (Congreso de la republica, 2009), y estipula el debido proceso para el desarrollo de cobros de tipo jurídico.

- Ley 675 de 2001. Régimen de la propiedad horizontal

La propuesta de valor de la empresa gira entorno a la regulación de la propiedad horizontal con la ley 675 2001 con la que se expide el regimen “ en el cual concurren derechos de propiedad sobre bienes privados y derechos de copropiedad sobre terreno y los demas bienes comunes” (Congreso de la republica, 2018), donde se establece la potesta del cobro de unos derechos, por la prestación de unos servicios dentro de los bienes comunes de la propiedad( administración del conjunto, parqueadero, seguridad, entre otros), la cual es de carácter sin animo de lucro, pero al prestarse por un tercero se puede monetizar esta labor, ejerciendo el cobro a cambio de un porcentaje de la deuda.

## **6. Metodología**

Para este proyecto se utilizará una metodología de estudio de caso, donde a través del desarrollo del contenido temático de la especialización se conocen y aplican herramientas en temas de marketing que son posteriormente aplicadas a una empresa real, este proyecto cuenta con un tipo de investigación cualitativa. Dentro de la técnica que se va a utilizar será el análisis documental extrayendo información de fuentes secundarias, como datos del entorno y estados financieros de la compañía.

## 7.Propuesta de mejora

### 7.1 Diagnostico

Tabla 4. Análisis Dofa

	Fortalezas	Debilidades
Matriz Dofa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alianza estrategica con firma de abogados.</li> <li>2. Capacitación del personal en temas de propiedad horizontal.</li> <li>3. Sistema call center para el recuado de la cartera.</li> <li>4. Inclusión de personas con discapidades físicas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se cuenta con mucho tiempo en el mercado.</li> <li>2. Un numero reducido de clientes representan la mayoría de las ventas.</li> </ol>
Oportunidades	Estrategias fo	Estrategias do
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de las construcciones de propiedad horizontal.</li> <li>2. Adquisición de nuevas herramientas tecnologicas</li> <li>3. Nicho de mercado insatisfecho</li> </ol>	<p>F2-O1 Participar en foros y ferias en referencia a la propiedad horizontal.</p> <p>F4-O2 Realizar actividades de merchandising en los diferentes eventos donde participe la empresa.</p>	<p>D1-O2 Ofrecer el portafolio de servicios a traves de redes sociales y medios virtuales.</p> <p>D1-O3 Pautar en revistas especializadas de propiedad horizontal.</p> <p>D2-03 Fidelizar clientes</p>
Amenazas	Estrategias fa	Estrategias da
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La mala concepción de las personas en referente al servicio de cobranza.</li> <li>2. Las restricciones en temas normativos para el cobro de cartera en la</li> </ol>	<p>F3-A3 Amplicar software CRM que estableza y relacione la actividad de los clientes.</p> <p>F1-A2 Fortalcer el convenio y mejorar los conocimientos legales del proceso de cobro.</p>	<p>D2-A3 Formar grupos de interes en redes sociales para la captación de nuevos clientes.</p>

propiedad horizontal. 3. Cambios tecnológicos en el desarrollo de los procesos	F2-A1 Incentivar al personal a través de beneficios y premios por el cumplimiento de metas.	
---	---	--

*Nota. Autoria propia*

## 7.2 Desgloce de estrategias

*Tabla 5. Propuesta de mejora*

Estrategias	Tácticas	Metas	indicadores	presupuesto	%	Responsable
¡Vive digital!	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar un grupo de interés en redes sociales, donde se publicará datos de la empresa e información del sector.</li> <li>2. Diseño de la página web de la compañía</li> <li>3. Ofrecer el portafolio de servicios en medio digital.</li> </ol>	<p>Captar 3 nuevos clientes en el sector.</p> <p>Aumentar la visibilidad de la empresa en el canal virtual obteniendo 50 seguidores</p>	<p>Número de clientes nuevos/número de clientes totales</p> <p>Cantidad de seguidores de la pagina</p>	1050.000	23,9%	Asesor de cobros

Estrategias	Tácticas	Metas	indicadores	presupuesto	%	Responsable
Pon fin a tus deudas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se realizará “convenciones de cobro” en las instalaciones de la copropiedad donde con ayuda de la fuerza de ventas se incentivará al</li> </ol>	<p>Aumentar en un 30% el volumen de pagos de las copropiedades</p> <p>Mejorar la relación con nuestros</p>	<p>Numero de acuerdos de pago realizadas/número total de deudores</p>	1140.000	25,9%	

	<p>pago de los deudores.</p> <p>2. Premio por el mejor recaudo realizado en la convención</p> <p>3. Este evento estará acompañado por información en redes sociales sobre el evento.</p> <p>4. Porcentaje sobre la venta al asesor.</p>	<p>clientes actuales.</p> <p>Contactar directamente los copropietarios con problemas en el pago.</p>				Coordinador de cobros
--	---	--	--	--	--	-----------------------

Estrategias	Tácticas	Metas	indicadores	presupuesto	%	Responsable
Culturicémonos juntos	<p>1. Adquisición de un software CRM para obtener información de los clientes.</p> <p>2. Participación en foros y eventos para actualización de temas del sector.</p> <p>3. Capacitar los asesores en temas de habilidades blandas.</p>	<p>Mejorar la relación con los clientes y la forma de atención. Se participará en dos foros y una feria empresarial</p> <p>Actualizar a los miembros de la compañía Se realizara una capacitación semestral</p>	<p>Numero de foros participados/ número de foros presupuestados</p> <p>Número de empleados capacitados/ total de empelados</p>	720.000	16,4%	Gerente general

Estrategias	Tácticas	Metas	indicadores	presupuesto	%	Responsable
Vende y gana	1. Desarrollo de un programa de incentivos basado en la cantidad de	Establecer cantidad de clientes por asesor.	(Recaudo presupuestado / recaudo periodo anterior -1 ) * 100	885.000	20,1%	

	recaudo de cada asesor 2. Ofrecer descuentos por pagos parciales o totales de la deuda	Mejorar en un 10% del recaudo total				Coordinador de cobros
--	---	-------------------------------------	--	--	--	-----------------------

Estrategias	Tácticas	Metas	Indicadores	presupuesto	%	Responsable
Todos somos uno	1. Realización de capacitaciones en temas relacionados con el buen manejo financiero 2. Apoyo de campañas entorno a la responsabilidad social y la inclusión social.	Generar aportes en temas de información financiera a la comunidad. Se realizará dos capacitaciones en el año  Visibilizar la importancia de la responsabilidad de las empresas en su comunidad. Se participará en cuatro campañas de inclusión social anualmente	Capacitaciones realizadas en el año/ capacitaciones presupuestadas  Campañas realizadas/campañas presupuestadas	595.000	13,5%	Coordinador de cobros
				4.390.000	100%	

*Nota. Autoría propia*

## ¡Vive digital!

1. Creación de un grupo de interés en la red social Facebook, donde se publicarán sentencias, leyes, casos, información pertinente de la compañía, e información con respecto al sector de la propiedad horizontal
2. Diseño y creación de una página web en donde se publicará el contenido más específico de la función de la empresa, datos de contacto y beneficios de la labor con el cliente. Allí se especificará información acerca de la empresa, en donde se publicarán los resultados y desempeño de la empresa, así los usuarios estarán al margen de las decisiones, logros, promociones y otras actividades de la compañía.
3. A través del uso de dispositivos móviles se generará el portafolio de los servicios en medio digital para ser enviado y revisado por medio de WhatsApp, buscando agilizar los procesos de contacto con los clientes.

## Pon fin a tus deudas

1. “Convenciones de cobro” Son eventos que se realizaran una vez cada 3 meses, en el cual se tomara una copropiedad diferente, donde en las instalaciones del conjunto con el grupo de asesores de la empresa se buscara llegar a acuerdos de pago con los morosos de la copropiedad.
2. Premio mejor recaudo: Busca generar en los deudores la participación dentro de la convención entregando un premio (bono de compra por 200.000 pesos) los cuales serán redimibles en ese mismo periodo, por la persona que logre el mayor acuerdo de pago el día del evento.
3. El mes anterior se publicará en los medios digitales las características del evento, el día a desarrollarse y los beneficios de la participación en el evento.
4. Para aumentar la probabilidad de recaudos se genera un premio para los asesores buscando el cierre de acuerdos de pago con un incentivo sobre su labor, al asesor con el mejor recaudo del día del evento se le dará un porcentaje de 1% los pagos realizados.

### Culturicémonos juntos

1. Compra CRM: Organizar y mejorar la relación con los clientes obteniendo información actualizada de las características de estos, facilitando la toma de decisiones y la reducción de los costos en esfuerzos comerciales sin orientación.
2. Participar en eventos pagos o gratuitos en referente a temas de propiedad horizontal, utilizando esta plataforma para visibilizar la empresa en el sector y generar relaciones con prospectos de clientes y alianzas con competidores del sector.
3. Capacitar el personal dos veces al año en habilidades blandas para mejorar la relación actual del grupo de trabajo, además de focalizar los esfuerzos en el desarrollo del contacto con el cliente, obteniendo herramientas para concretar los acuerdos de pago y la concepción de las personas en referente al cobro.

### Vende y gana

1. Ofrecer incentivos económicos y no económicos como reconocimientos certificados con diplomas y días libres para el desarrollo de la fuerza de ventas e incentivar la competencia dentro del grupo de trabajo.

*Tabla 6. Cláusulas de incentivos*

<b>Clausulas para incentivos</b>	
<b>Incentivos económicos</b>	<b>Incentivos no económicos</b>
Estar vinculado con la empresa mínimo por 8 meses.	Estar vinculado con la empresa mínimo por 6 meses.
El incentivo se efectuará dos veces al año (Julio – Diciembre).	Los días libres se darán según disponibilidad del personal y requerimientos de la empresa.
Solo se generará el incentivo económico al trabajador más eficiente durante esos 6 meses.	Los certificados de eficiencia se entregarán cada 3 meses.

Estos incentivos serán de un valor de \$100.000 COP.	Quien falte al trabajo sin justificación dentro de los 3 meses, quedara exento del incentivo.
Quien falte al trabajo sin justificación dentro de los 6 meses, quedara exento del incentivo.	

*Nota. Autoría propia*

2. Otorgar descuentos por pagos parciales o totales de la deuda, esto se realizará en la época de diciembre, aprovechando el pago de primas; a través de un descuento por pronto pago del 20% del valor,  
Cláusulas del descuento
  - El descuento se aplicará hasta cumplir los 13 abonos en el mes.
  - Para que el descuento se haga efectivo el recaudo tiene que ser inmediato y en efectivo.
  - Esta promoción es válida del 15 al 30 de diciembre de 2019

#### Plan de responsabilidad social Todos somos uno

1. Programar capacitaciones entorno al buen manejo financiero, buscando reconocer las falencias que se tiene al momento de manejar el dinero en un hogar, además de transformar la visión de la empresa de cobranza a gestión de saneamiento de cartera, en el evento se conseguirá el expositor, se acompañará de un asesor de cobranza, se dará un refrigerio, y un distintivo de la compañía (merchandising). Además de obtener datos de los asistentes, realizando dos capacitaciones al año.
2. Apoyo económico en campañas de inclusión social en personas con discapacidad física, visibilizando la marca en actos sociales en la comunidad, y estableciendo el sentido de responsabilidad social de la empresa, participando en 2 campañas semestrales.

### 7.3 Presupuesto

Tabla 7 Presupuesto 2019

Estrategia	Descripción	cantidad	valor	valor total
¡Vive digital!	Pauta revista propiedad horizontal	1	250.000	250.000
	Diseño pagina web	1	400.000	400.000
	Administración de la pagina	1	200.000	200.000
	Hosting y dominio 1 año	1	200.000	200.000
<b>Total estrategia canal virtual</b>				<b>1.050.000</b>
Pon fin a tus deudas	Logística convención de cobros	3	200.000	600.000
	Bono cliente convención	3	80.000	240.000
	comisión por reacudo convención	3	100.000	300.000
<b>Total estrategia programa cobros</b>				<b>1.140.000</b>
Culturicémonos juntos	CRM	1	-	-
	FORO	2	40.000	80.000
	FERIA	2	120.000	240.000
	Capacitación habilidades blandas	2	200.000	400.000
<b>Total estrategia relación clientes</b>				<b>720.000</b>
Vende y gana	incentivos economicos	1	300.000	300.000
	Descuentos	1	585.000	585.000
	<b>Total estrategia incentivos</b>			<b>885.000</b>
plan responsabilidad social	Capacitación inteligencia financiera	2	200.000	400.000
	distintivo de la compañía	30	1.500	45.000
	Apoyo campañas	2	75.000	150.000
<b>Total estrategia responsabilidad social</b>				<b>595.000</b>
<b>Total del presupuesto del plan de mercadeo</b>				<b>4.390.000</b>

### 7.4 Proyección de ventas

Tabla 8 Proyección de ventas

Periodo	Ventas 2017	ventas 2018	Incremento 2019
enero	6.318.094	6.650.625	7.648.219
febrero	6.507.830	6.850.347	7.877.899
marzo	6.333.292	6.666.623	7.666.616
Abril	9.037.158	9.512.798	10.939.718
Mayo	7.685.810	8.090.326	9.303.875
junio	7.265.205	7.647.584	8.794.722
Julio	8.111.722	8.538.655	9.819.453
Agosto	7.327.319	7.712.967	8.869.912
Septiembre	7.699.169	8.104.388	9.320.046
Octubre	7.719.860	8.126.168	9.345.093
Noviembre	7.740.550	8.147.948	9.370.140
Diciembre	7.761.241	8.169.728	9.395.187
<b>Total ventas</b>	<b>89.507.249</b>	<b>94.218.157</b>	<b>108.350.880</b>

Nota. Autoría propia



## 8. Indicadores

- Indicador: ROI  
Formula:  $(\text{beneficio-inversión}) / \text{inversión}$   
Resultado:  $(9.421.816-4.390.000) / 4.390.000 = 1.146$  114%
- Indicador: Creer 15% en el sector de propiedad horizontal  
Formula:  $(\text{ventas } 2019/2018-1) * 100$   
Resultado:  $(108350880/94218157-1) * 100 = 15\%$
- Indicador: Alcance de medios sociales  
Formula: % tráfico asociados a canales de medios sociales  
Resultado: A través de herramientas como Google Analytics & Ads
- Indicador: Satisfacción de clientes  
Formula:  $\text{Clientes satisfechos} / \text{total de clientes encuestados} * 100$   
Resultado: 100%
- Indicador: Eficiencia de publicidad  
Formula:  $\text{Ventas} / \text{costos de publicidad} * 100$   
Resultado:  $(108.350.880/1.050.000) * 100 = 10.319,131$

## 9. Conclusiones

- Para el mejoramiento de la compañía SOLUCIONES ADMINISTRATIVAS Y COBRANZA SAS se generaron una serie de estrategias que pretenden establecer la posición de la empresa en el sector de cobranza para la propiedad horizontal
- Se desarrolló un diagnóstico de la situación de la compañía usando herramientas como el análisis Pestel y la matriz Dofa, para reconocer la situación actual de la compañía en referente de sus aspectos internos y externos.
- Proponemos estrategias centradas en mejorar el posicionamiento de la compañía, buscando la captación y fidelización de clientes.
- Evaluamos los impactos relacionados al proyecto a través de indicadores, para reconocer la eficiencia del proyecto y los niveles de cumplimiento de cada una de las estrategias.

## 10. Recomendaciones

Teniendo en cuenta este proyecto y con base en los conocimientos adquiridos por los autores, se recomienda a la compañía SOLUCIONES ADMINISTRATIVAS Y COBRANZA S.A.S estudiar y poner en consideración las siguientes sugerencias:

- Se recomienda la implementación del canal virtual como redes sociales y pagina web en donde se tenga en cuenta la información mas relevante de la organización, además de eso cada uno de los eventos que sin duda contribuyen a la organización, difundiendo la compañía, dando mayor visibilidad y expandiendo el mercado de manera significativa.
- Es importante que la implementación de este canal virtual se ejecute iniciado el año 2019 para hacer un seguimiento efectivo en el transcurso del año y así estudiar los resultados para fortalecer la estrategia significativamente.
- Se recomienda a la compañía la ejecución de actividades como convenciones, foros y ferias, dentro de su ya establecido segmento como opción para el recaudo satisfactorio de cartera, teniendo en cuenta que estos eventos ayudan a las personas a creer en una solución para poner fin a sus deudas.
- Se recomienda la implementación de un CRM en la organización con el fin de dar orden y facilitar los procesos de relación con los clientes, debido a la obtención de información que brindan estos tipos de Software, clasificando características y demás información relevante para la toma de decisiones y mejorando la relación con los clientes.

## 11. Referencias

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2007). *El posicionamiento*. Obtenido de [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/blog/alumnos/trabajos/5818\\_5184.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/alumnos/trabajos/5818_5184.pdf)
- Asobancaria. (12 de septiembre de 2017). *Colombia tiene el menor desempeño en cobros jurídicos*. Recuperado el 25 de septiembre de 2018, de dinero.com: <http://www.dinero.com/pais/articulo/colombia-tiene-el-menor-desempeno-en-cobros-juridicos/249763>
- ASOBANCARIA. (2018). *Ministerio de hacienda y credito publico*. Obtenido de <https://imgcdn.larepublica.co/cms/2018/08/23213305/Presentación-de-Carrasquilla-en-Asobancaria.pdf?w=auto>
- Bamba, J. C., & Sepúlveda, A. (2016). Apropiaciones, delimitaciones, negociaciones en el espacio colectivo. Caracterización multiescalar de la vivienda social en Guayaquil (1940-1970). *Revista de arquitectura*, 19, 20-29. Recuperado el 2 de octubre de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=341651104005>
- Banco de la republica. (17 de septiembre de 2018). *Boletín de indicadores economicos*. Obtenido de Banco de la republica: <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>
- Best, R. J. (2007). *Marketing estratégico*. Obtenido de [file:///C:/Users/DUVAN/Downloads/Libros\\_Marketing\\_Estrategico\\_Best.pdf](file:///C:/Users/DUVAN/Downloads/Libros_Marketing_Estrategico_Best.pdf)
- choachi, w. M. (25 de septiembre de 2018). entrevista diagnostico. (R. A. Martínez Rodriguez, Entrevistador)
- Confecamaras. (agosto de 2017). *Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia*. Obtenido de Confecamaras: [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno\\_de\\_An%00%B0lisis\\_Economico\\_N\\_14.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%00%B0lisis_Economico_N_14.pdf)
- Congreso de la republica. (15 de julio de 2009). *Regimen de protección de consumidor financiero ley 1328 del 2009*. Obtenido de Superintendencia financiera: <https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/61636>
- Congreso de la republica. (3 de agosto de 2018). *Por la cual se expide el regimen de propiedad horizontal. ley 675 del 2001*. Obtenido de Camara de comercio de bogotá: [https://www.ccb.org.co/content/download/4723/59190/file/Ley\\_675\\_de\\_2001.pdf](https://www.ccb.org.co/content/download/4723/59190/file/Ley_675_de_2001.pdf)
- Dane. (14 de agosto de 2018). *Censo de edificaciones CEED*. Obtenido de Dane: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ceed/bol\\_ceed\\_Iltrim18.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ceed/bol_ceed_Iltrim18.pdf)
- Dane. (31 de agosto de 2018). *Gran encuesta integra a hogares principales indicadores mercado laboral*. Obtenido de Dane:

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_jul\\_18.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_jul_18.pdf)

El Espectador. (25 de Septiembre de 2008). *Superfinanciera fija reglas para cobros prejudiciales*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/articulo-superfinanciera-fija-reglas-cobros-prejudiciales>

Ferrel, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing*. Obtenido de Cengage Learning Editores: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35740031/Estrategia-de-Marketing-Ferrell.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1540838214&Signature=3aTVIUrGxbBf0biwPiQSxiO8Q9c%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEstrategia\\_de\\_](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35740031/Estrategia-de-Marketing-Ferrell.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1540838214&Signature=3aTVIUrGxbBf0biwPiQSxiO8Q9c%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEstrategia_de_)

Gómez, A. F. (2015). *La propiedad horizontal*. Obtenido de Un estudio como solución alternativa de conflictos: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2283/1/LA%20PROPIEDAD%20HORIZONTAL%2C%20UN%20ESTUDIO%20COMO%20SOLUCI%3%93N%20ALTERNATIV.pdf>

Holguín, M. M. (2016). *Fundamentos de marketing*. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=VsC4DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=marketing+estrategico+&ots=pX1lwLIEh4&sig=1\\_S2meshHU\\_rMweB9gl2\\_42XVC0#v=onepage&q=marketing%20estrategico&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=VsC4DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=marketing+estrategico+&ots=pX1lwLIEh4&sig=1_S2meshHU_rMweB9gl2_42XVC0#v=onepage&q=marketing%20estrategico&f=false)

Huamán, B. C. (2016). *Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad en la entidad financiera mi banco - Jaén 2015*. Obtenido de [http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/3030/TESIS\\_ESTRATEGIAS%20DE%20COBRANZA\\_MOROSIDAD.pdf?sequence=1](http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/3030/TESIS_ESTRATEGIAS%20DE%20COBRANZA_MOROSIDAD.pdf?sequence=1)

ICETEX. (2015). *Descripción procesos de cobranza*. Obtenido de Glosario: [http://www.icetex.gov.co/dnnpro5/Portals/0/Documentos/Contratos/Licitaciones2015/Publica09/Anexo9-Descripcion\\_Procesos-Cobranza.pdf](http://www.icetex.gov.co/dnnpro5/Portals/0/Documentos/Contratos/Licitaciones2015/Publica09/Anexo9-Descripcion_Procesos-Cobranza.pdf)

Juste, V. B., & Rubio, A. G. (2001). *Marketing de relaciones*. Obtenido de ¿un nuevo paradigma? : <file:///C:/Users/DUVAN/Downloads/Dialnet-MarketingDeRelaciones-209925.pdf>

Martínez, J. F. (2015). *Marketing en la actividad comercial*. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=stASCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA184&dq=marketing+estrat%3%A9gico+concepto&ots=6\\_lyYxRRa5&sig=xZsZGyeBQz2xWYnbbuY12HY33tg#v=onepage&q=marketing%20estrat%3%A9gico%20concepto&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=stASCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA184&dq=marketing+estrat%3%A9gico+concepto&ots=6_lyYxRRa5&sig=xZsZGyeBQz2xWYnbbuY12HY33tg#v=onepage&q=marketing%20estrat%3%A9gico%20concepto&f=false)

Ministerio de industria y turismo. (27 de junio de 2013). *Regimen general de la protección de datos ley 1581 de 2012 decreto 1377 de 2013*. Obtenido de ministerio de las tic`s: [https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-4274\\_documento.pdf](https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-4274_documento.pdf)

- Montece, C. R. (2016). *MODELO DE CRÉDITO-COBranza Y GESTIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA "COMERCIAL FACILITO" DE LA PARROQUIA PATRICIA PILAR, PROVINCIA DE LOS RÍOS*. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/4630/1/TUSDCYA021-2016.pdf>
- Muñiz González, R. (2014). *Marketing del sxxl*. Obtenido de [http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:THI0yaQKOiYJ:scholar.google.com/+marketing+estrategico+&hl=es&as\\_sdt=0,5&as\\_ylo=2014](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:THI0yaQKOiYJ:scholar.google.com/+marketing+estrategico+&hl=es&as_sdt=0,5&as_ylo=2014)
- Narváez, A. M., & Galvis, H. M. (Abril de 2018). *La propiedad horizontal en Colombia, falencias del comité de convivencia, y la*. Obtenido de <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/3306/TESIS%20PROPIEDAD%20HORIZONTAL%20ANDREA%20MARISELA%20CHAZATAR%20NARVAEZ%20%20HENRY%20MILLER%20GIL%20GALVIS%20ABRIL%202018.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Prensa, i. d. (2018). *Ivan duque*. Obtenido de ivan duque: <https://www.ivandunque.com/propuestas>
- Ramírez Carranza, C. I. (2016). *RELACION ENTRE MARKETING MIX Y POSICIONAMIENTO EN EL RESTAURANTE VIVA MEJOR, JAMALCA – AMAZONAS*. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2392/Ram%EDrez%20Carranza,%20Carmen.pdf?sequence=1>
- Rosso, G. F. (2016). Constitución de servidumbres sobre predio propio por acto jurídico unilateral del dueño: destinación formal del padre de familia y relectura del "servicio aparente". *Revista de derecho privado*, 31, 111-149. doi:<http://dx.doi.org/http://dx.doi.org/>
- Silva, Juliao, Ortiz, Martínez, González, & Giraldo. (2014). *Marketing: conceptos y aplicaciones*. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=P76QCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=marketing+estrat%C3%A9gico+concepto&ots=qEI5jjR8Dv&sig=zEBtdIV0HweKhdM2suDJE5dGXSM#v=onepage&q=marketing%20estrat%C3%A9gico%20concepto&f=false>
- Solano, O., & Sánchez, X. (2008). el sistema de información en la propiedad horizontal y su relación con los procesos contables. *Redalyc*, 4, 28-41. Recuperado el 2 de octubre de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420384004>
- Superintendencia. (Junio de 2018). Superintendencia financiera de Colombia. *Actualidad del sistema financiero colombiano*. Colombia.
- Tilve, M. V. (2010). Introducción al marketing estratégico. En M. V. Tilve, *Introducción al marketing estratégico* (págs. 26-28).

- UNILIBRE. (s.f.). *Módulo de Cartera - La Cobranza*. Obtenido de <http://www.unilibre.edu.co/CienciasEconomicas/Webcontaduria/estudie/Carre/CarteraCobra.htm>
- Vallet, T. B. (2015). *Principios de marketing estratégico*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/61447920.pdf>
- Velez, G. A. (2006). Cinco problemas actuales del régimen de propiedad horizontal en Colombia. *Redalyc, Opinion juridica 4*, 145-160. Recuperado el 2 de octubre de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94550908>