

**LA VIABILIDAD DE LA ECONOMÍA COMPARTIDA DIGITAL EN LA FINCA
RAÍZ EN COLOMBIA**

Nicolás Ortiz

Colegio de Estudio Superiores de Administración – CESA –

Administración de empresas

Bogotá

2018

**LA VIABILIDAD DE LA ECONOMÍA COMPARTIDA DIGITAL EN LA FINCA
RAÍZ EN COLOMBIA**

Nicolás Ortiz

Director del trabajo de grado: Max Beck

Colegio de Estudio Superiores de Administración – CESA –

Administración de empresas

Bogotá

2018

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mi mentor Max Beck por acompañarme en este proceso y al profesor William Alberto Ruiz por sus asesorías.

Contenido

Contenido

1. Introducción	7
1.1 Introducción	7
1.2 Planteamiento del problema	8
1.3 Objetivos generales	8
1.3.1 Objetivos específicos	8
1.4 Hipótesis	9
2. Marco Teórico	9
2.1 Investigación sobre la economía compartida y sus ventajas	9
2.1.1 Investigaciones relacionadas	10
2.1.2 Mercados <i>peer to peer</i>	12
2.1.3 El negocio de finca raíz convirtiéndose Peer to Peer	14
3. Metodología	16
3.2 Para el segundo objetivo específico	16
3.2 Para el tercer objetivo específico	17
3.3.1 Visión de Marca de Aaker	17
3.3.2 The Brand Identity Prism	19
3.3.3 Los modelos de Keller	21
3.3.3.1 Customer-Based Brand Equity	22
3.3.3.2 Brand Value Chain	22
3.3 Para el cuarto objetivo	23
Capítulo 4. Estado actual del modelo de negocio Ezpot	25
4.1 Trayectoria del modelo de negocio	26
4.2 Estado de resultados y balance	27
4.3 Estructura de recursos humanos	28
4.4 Estructura de costos	29
4.5 Analíticas digitales	29
4.6 Feedback de los usuarios de la plataforma	32
5. Diseño e implementación	33
5.1 Factores que afectan el brand equity del modelo de negocio	33
5.2 Calificación de la plataforma según modelos de branding	34
5.2.1 Análisis desde la perspectiva de la pirámide de Keller	35
5.2.2 Análisis desde la perspectiva de la pirámide dinámica de Millward Brown	38

5.3 Análisis de prioridades de stakeholders.....	40
5.3.1 Análisis de prioridades de anfitriones.	40
5.3.2 Análisis de prioridades para huéspedes.....	41
5.4 Benchmark comparativo con plataformas similares	45
5.5 Análisis desde una perspectiva de transformación digital	51
6. Recomendaciones y plan de acción.....	55
6.1 Análisis financiero y recomendaciones	55
6.2 Recomendaciones del modelo de negocio.....	57
6.2.1 Paquetes de servicios.....	59
6.3 Recomendación estrategia digital.....	61
6.4 Recomendación estructura de nómina	62
6.5 Recomendación de alianza con event planners	64
6.6 Recomendación de alianza proveedores	65
6.7 Publicidad programática y CRM.....	65
6.8 Estructura de precios para publicidad en el sitio web	67
6.9 Estrategia de experiencia de usuario y CRM para anfitriones	68
6.10 Conclusión de recomendaciones.....	69
7. Conclusiones generales	69
REFERENCIAS	71
ANEXOS.....	74

TABLA DE FIGURAS

Figuras 1 Modelo de planeación de identidad de marca.....	18
Figuras 2 Prisma de identidad de marca.....	20
Figuras 3 Pirámide dinámica de marca.....	22
Figuras 4 Cadena de valor de marca.....	23
Figuras 5 Canvas del modelo actual de Ezpot. Elaboración propia.....	25
Figuras 6 Embudo de conversión para huéspedes. Elaboración propia.....	26
Figuras 7 Composición de costos.....	29
Figuras 8 Analíticas digitales.....	30
Figuras 9 Reservas por canal de tráfico.....	31
Figuras 10 Feedback de usuarios.....	32
Figuras 11 Pirámide dinámica.....	38
Figuras 12 Pirámide dinámica con relación a Ezpot.....	39
Figuras 13 Modelo disruptivo de negocio.....	53
Figuras 14 Modelo disruptivo de negocio aplicado a Ezpot.....	54
Figuras 15 Balance general Ezpot.....	56
Figuras 16 Valores determinantes.....	66
Figuras 17 Ezpots más populares.....	67
Figuras 18 Canvas modelo de negocio nuevo.....	69

TABLA DE TABLAS

Tabla 1 Tabla de prioridades de anfitriones. Elaboración propia.....	24
Tabla 2 Composición de nómina.....	28
Tabla 3 Prioridades de anfitriones.....	40
Tabla 4 Prioridades huéspedes. Elaboración propia.....	42
Tabla 5 Benchmark competencia 1.....	46
Tabla 6 Benchmark competencia 2.....	47
Tabla 7 Benchmark competencia 3.....	48
Tabla 8 Benchmark competencia 4.....	49
Tabla 9 Benchmark competencia 5.....	50
Tabla 10 Intercambio de valor entre stakeholders.....	52
Tabla 11 Tipos de usuarios.....	60
Tabla 12 3 Beneficios adicionales por paquete.....	61
Tabla 13 Descripción de cargo de espacios.....	63
Tabla 14 Descripción cargo de comercial.....	64

1. Introducción

1.1 Introducción

La tendencia mundial de la economía compartida definida informalmente como actividades relacionadas a cómo las personas pueden hacer uso de inventario personal sin utilizar de otros a través modelos de comisiones de alquiler temporal (Zervas, Byers, 2013). Esto es un beneficio tanto para la población que se encuentra en una posición de la demanda y oferta. Para los que están en la demanda los consumidores se benefician por en el ahorro que generan tanto en el pago directo a proveedores tradicionales como hoteles y taxis, y en los costos indirectos que incurren por tener activos improductivos (Zervas, Byers, 2013). Por otro lado, los oferentes tienen la oportunidad de obtener ingresos adicionales por activos que no son aprovechados al máximo. Esta tendencia no es nueva, todo empezó con sitios web de comercio electrónico como Craigslist en donde oferentes y demandantes podían hacer transacciones seguras de objetos de todo tipo. Con el tiempo y un mejor entendimiento del consumidor de la economía compartida surgieron otras empresas como Ebay (Einav, Farronato, Levin, 2015). De esta forma, empezaron a nacer empresas en distintas industrias en donde se veía la necesidad de un cambio y bienestar para el consumidor moderno.

Para esta investigación se va a estudiar el impacto de la economía compartida en Colombia en el sector de alquiler temporal de espacios comerciales, se van a tomar como caso de estudio el modelo de negocio Colombiano: www.ezpot.com, con el fin de evaluar su desempeño en el mercado, para poder identificar sus áreas de mejora y así llegar a diseñar un plan de crecimiento para el mismo.

Ezpot es una plataforma que actúa como intermediario entre personas que quieran realizar un evento o reunión y aquellas que tienen un espacio para alquilar para estos interesados. Es un modelo de negocio casi idéntico a Airbnb, su única diferencia radica en que solo tiene alquiler comercial y no de vivienda. Este market place de espacios creativos y únicos es el primero en Colombia que ofrece este tipo de servicios y su trayectoria es un caso interesante de analizar

debido a como se ha desempeñado en un mercado en donde todavía hay barreras para este tipo de emprendimientos. En los próximos capítulos veremos estas razones.

1.2 Planteamiento del problema

El problema de investigación está basado en el hecho de que el modelo de negocio actual de Ezpot no es rentable debido su carencia de adaptación al mercado colombiano. La compañía no tiene una propuesta de valor lo suficientemente sólida para remplazar a los competidores tradicionales y los usuarios prefieren los sustitutos que son los hoteles, casas de eventos y event planners tradicionales.

1.3 Objetivos generales

Ahora bien, dentro de este contexto el objetivo principal de este trabajo de investigación es encontrar un modelo de negocio óptimo que se adapte a las necesidades de mercado y genere una rentabilidad sostenible para www.ezpot.com.

1.3.1 Objetivos específicos

Para desarrollar este objetivo, se proponen los siguientes objetivos específicos dentro del marco teórico:

1. Evaluar el impacto y desempeño de las empresas que tienen como propuesta de valor actividades relacionadas a economía compartida en otros países. Con el propósito de hacer un análisis de mercado de carácter comparativo.
2. Entender el proceso comercial desde la perspectiva del cliente final y los anfitriones (dueños de espacios), con el objetivo de encontrar los cuellos de botella de los procesos de Ezpot y así poder generar valor a través de una solución integral.
3. Entender cuáles son los factores que afectan el *brand equity* en la economía de espacios compartidos.

4. Identificar los intercambios de valor entre los distintos stakeholders de la plataforma y como se puede llegar a ser disruptivo en este mercado.

1.4 Hipótesis

Para la hipótesis de este trabajo de investigación se va inferir que la réplica pasiva de otros modelos de negocios similares internacionales puede ser el camino para el modelo de negocio óptimo. Se sabe que la economía compartida es una tendencia en el mundo y cada día están naciendo firmas exitosas en todas las industrias (Böckmann, 2013) como *Airbnb (apartments for private)*, *Zipcar (car hire)*, *Spotify (music streaming)*, *eRetah (all you can read book for a monthly fee)*, *SnapGoods (Building tools)*. Por eso, teniendo la tendencia anterior y la oportunidad derivada del problema mencionado anteriormente, nuestra hipótesis se basa en agregar una nueva fuente de ingresos a la plataforma digital Ezpot a través de paquetes de publicidad que se ofrecen a los dueños de espacios. Esta ha sido la forma de ingreso más común en las compañías mencionadas anteriormente, por eso se considera lógico plantear esta solución como hipótesis.

2. Marco Teórico

2.1 Investigación sobre la economía compartida y sus ventajas

En la última década las empresas que han acogido modelos de negocios relacionados a economía compartida dentro de su propuesta de valor se han destacado en el mercado como organizaciones líderes en sus industrias. (Böckmann, 2013) destaca algunas empresas exitosas como como *Airbnb (apartments for private)*, *Zipcar (car hire)*, *Spotify (music streaming)*, *eRetah (all you can read book for a monthly fee)*, *SnapGoods (Building tools)* que han logrado identificar y entender las necesidades del consumidor moderno para brindarles una solución única en el mercado. En esta investigación de emprendimiento se van a estudiar los

dos problemas principales que tienen actualmente nuestros segmentos de mercado potenciales: las empresas pequeñas *start ups* y las organizaciones dentro de las categorías de las PYMES y grandes corporaciones.

Ahora bien, estos problemas radican por el lado de los *start ups* en el hecho que no son capaces de arrendar espacios tradicionales de oficinas debido a las altas exigencias de capital y falta de suficiente calificación crediticia para amortizar estas inversiones (Green, 2015). Por el otro lado, para exacerbar la problemática que están viviendo los constructores, inversionistas y terratenientes en el país; las pymes y grandes corporaciones se han dado cuenta que no necesitan amplios espacios de oficinas y han implementado estrategias financieras para incentivar el trabajo remoto para reducir cada vez más el espacio productivo dentro de las empresas. Esto es una problema y oportunidad creciente en el mercado, que las inmobiliarias han dejado de percibir como una tendencia mundial (Green, 2015). Para entender esta tendencia mundial se consultaron las siguientes investigaciones relacionadas a la historia del coworking (Bertoni, 2017), el impacto del coworking en distintas industrias en NYC (Green, 2015), un análisis de cómo las compañías que hacen *peer to peer markets* (*AirBnb, Uber, Ebay*) diseñan modelos de precios, confianza y reputación para sobresalir en el mercado. También el impacto que tienen sobre la competencia de firmas tradicionales y su forma de sobrevivir con regulaciones gubernamentales (Einav, Farronato, Levin, 2015). Con base en estos conceptos prioritarios y otros relacionados a nuestro problema mencionado anteriormente vamos a desarrollar una investigación que tiene como objetivo encontrar una solución basada en la economía compartida y *peer to peer markets*.

2.1.1 Investigaciones relacionadas

El primer paso para estudiar la viabilidad de un negocio de alquiler temporal de espacios comerciales en Colombia es entender el consumidor local y sus necesidades. Colombia es un país que está viviendo una recesión económica en varias industrias desde finales del 2015, para el enfoque de esta investigación la industria inmobiliaria tiene varias oportunidades y retos relacionados con la llegada de empresas extranjeras (Revista Dinero, 2015) y el común denominador entre los empresarios modernos de reducir sus costos fijos de arriendos a través

de espacios de trabajo compartidos (Green 2015). Por otro lado, Colombia ha pasado por una revolución digital que ha educado a varias generaciones en aumentar su credibilidad por este tipo de empresas, por ejemplo, el uso de plataformas on demand como Netflix y Rappi. Luis Francisco Martínez, vicepresidente comercial de Softtek Sudamérica indica que “Colombia está en un proceso de transformación digital en donde las empresas están migrando hacia modelos de negocios disruptivos para sobrevivir en el mercado y construir barreras de entradas nuevas”.

Las firmas extranjeras y los empresarios independientes que llegaron a Colombia en el 2016 tienen un poder adquisitivo alto por la devaluación del peso: “los bienes raíces les resultan un 40% más barato por efectos de la devaluación, y el creciente flujo de misiones internacionales que buscan establecer alianzas o negocios con firmas locales, son algunas noticias que tienen celebrando al sector” (Revista Dinero, 2015). Sin embargo, dentro de estos dos tipos de empresarios (los empleados de grandes multinacionales y los empresarios nómada o independientes) hay una diferencia primordial en cuanto a sus necesidades qué es el acceso a una oficina independiente de sus respectivas empresas. El grupo más grande que son los empresarios nómadas acuden a espacios de coworking (Calderon, 2015) por el hecho que sus empresas están un lugar estratégico por el ahorro de arriendo, servicios complementarios y ecosistema de negocios en el cual pueden encontrar nuevas oportunidades. El otro grupo que son los ex patriados empleados de grandes multinacionales siguen teniendo a acceso a oficinas independientes pero cada vez menos. Según Rebecca Green en su artículo *Collaborate or Compete: How Do Landlords Respond to the Rise in Coworking?* describe cómo cada vez más las empresas multinacionales están migrando su estrategia de retención de talento a oficinas más flexibles o situando a sus empleados en espacios de coworking. Por ejemplo, Bloomberg, American Express y NBC han implementado estas prácticas. Esto nos resume las necesidades de este tipo de empresarios y unas primeras ideas de las soluciones que están buscando. Por esta razón, se puede entender el reto que están pasando las empresas inmobiliarias que ejecutan actividades en este sector.

La estrategia de mercadeo de este tipo de empresa es lo que define su éxito, para Airbnb, Uber, Craigslist y todas las organizaciones disruptivas que han sobresalido en el mercado tiene como meta principal la retención de usuarios. La adquisición de usuarios juega un rol secundario en la estrategia de mercadeo porque de nada les sirve a estas empresas tener

usuarios nuevos si no van a usar sus servicios. Rappi por ejemplo, invierte la mayoría de sus campañas de mercadeo en programa de fidelización para sus usuarios. En el segundo semestre del 2017 Rappi forjó una alianza con Carulla para retener a sus usuarios por medio de una estrategia de puntos (Vasquez, 2017). Sin embargo, para un modelo de negocio basado en operaciones inmobiliarias la métrica más importante no es la retención de usuarios sino la calidad del prospecto. Para una agencia inmobiliaria digital la meta es conseguir usuarios con el suficiente interés para llegar a hacer la acción deseada (arriendo o compra). Esther Bonardi una empresaria de YARDI una agencia digital que administra y comercializa propiedades destaca la importancia de tener estrategias de mercado digitales para esta industria: tenemos que tener aplicaciones que le permitan a nuestros prospectos realizar búsquedas de propiedades, hacer pagos en línea, compartir sus experiencias sobre una propiedad en redes sociales. Esta tendencia no se limita a los prospectos y a dueños de inmuebles, los agentes inmobiliarios ahora tienen más flexibilidad de hacer negocios a través de plataformas digitales” (Bonardi, 2013).

2.1.2 Mercados *peer to peer*

Primero que todo podemos notar una tendencia mundial en donde encontramos una entrada en el mercado de diferentes modelos de negocio como lo que son las empresas que siguen el modelo conocido como Peer to Peer. Este empieza por reducir los costos de entrada en el mercado en donde los vendedores de los diferentes productos no tienen que ser profesionales en la venta de estos mismos, sino que realmente se utilizan diferentes modos de credibilidad del producto como lo que son los mismos feedbacks utilizados por los consumidores. Ya no se necesita necesariamente ningún tipo de certificado o acreditación profesional para poder prestar un cierto servicio o venta de un cierto producto. “They rely on spot transactions, often eschewing long-term contracts or employment relationships. They take advantage of technology to improve the matching of buyers and sellers, or to implement flexible or auction-based pricing. They frequently do little up-front screening or certification, and instead try to maintain quality by using reputation and feedback mechanisms” (Einav, Agosto 2014).

Aterrizando un poco más la idea con diferentes ejemplos podemos tomar empresas como Uber. Anteriormente para prestar estos servicios era necesario contar con ciertos certificados de profesionales en el trabajo como tener un cierto tipo de vehículo o en algunos países tener un cierto tipo de licencia. De esta misma manera podemos ver el ejemplo de Airbnb, en donde los hoteles tienen que obtener una serie de permisos para poder ser certificados como un hotel, además de las diferencias de registro para poder operar como un hotel. Así mismo anteriormente se veían necesarias una serie de certificaciones y pruebas en donde el cliente buscaba la empresa que tenga más certificaciones otorgadas por profesionales. La manera en cómo funcionan las empresas de Peer to Peer es mucho más sencilla en donde el mismo cliente se encuentra en constante valoración y aprobación del producto o servicio prestado. Por ejemplo, si un conductor de Uber no está prestando un buen servicio rápidamente él se verá con una baja clasificación por los mismos clientes, llevando a que sea contratado para menos viajes, llevando inclusive a que sea imposible seguir prestando el servicio. these businesses rely on user feedback to provide ongoing monitoring. (Einav, Agosto 2014).

We think of the entry of peer-to-peer platforms as potentially performing two tasks: improving the efficiency of spot transactions and lowering the cost required for sellers to advertise themselves to buyers. (Einav, Agosto 2014). No únicamente se vuelve más sencillo poder vender y monitorear la credibilidad de un producto, si no que la publicidad necesaria en estos tipos de mercados es mucho más económica ya que nos podemos basar en el hecho de que los mismos clientes tienen la facilidad de hablar del producto de manera viral en cuestión de segundos, logrando convertir al cliente un aliado del vendedor para generar credibilidad y crecimiento en la marca.

Es de vital importancia aclarar que esta nueva tendencia de modelo de negocio únicamente no beneficia a las personas que tienen pequeños negocios, sino que también les da la oportunidad a grandes empresas, de encontrar canales nuevos de distribución en donde podrán vender sus productos teniendo que infringir en bajos costos publicitarios y operativos. Un ejemplo de un Peer to Peer en donde su plataforma no sirve únicamente para pequeños vendedores, es Ebay. Ebay es una empresa fundada en 1995 siendo prácticamente pionero en este tipo de negocios. En un principio Ebay estaba diseñado únicamente para pequeños negociantes o inclusive para personas que deseaban vender un producto propio que no iban a utilizar más. Ahora uno puede encontrar grandes marcas multinacionales las cuales se dedican a vender sus productos

por Ebay viéndolo como un nuevo canal de distribución, por donde sus costos de vender sus productos por este portal son casi mínimos. Esto es una teoría que es apoyada por el modelo Económico explicado por el paper “Peer to Peer markets” del instituto del estudio de políticas monetarias, de la universidad de Stanford. “If dedicated sellers need to renew their capacity investments over time, the longer term effect is that peer entry will crowd out some professional sellers. Dedicated sellers also may want to use the platform alongside flexible ones.”(Zervas, 2014; Farronato and Fradkin, 2015). (Ienev, Farronato, Levin, Agosto 2015)

2.1.3 El negocio de finca raíz convirtiéndose Peer to Peer

Ahora bien, hemos logrado encontrar algunos datos sobre el funcionamiento del P to P, además de esto hemos visto porque algunos justifican este modelo en ser algo cambiante y mucho más dinámico, ahora lo más importante es ver como este modelo se puede aplicar en el negocio de finca raíz. Para esto contamos con la existencia de una nueva forma de arrendar o utilizar lugares de trabajo conocido como el “Coworking”. Esta es una nueva tendencia que se está viendo de manera mundial en donde se le da la posibilidad a Start ups y diferentes compañías de encontrar lugares de trabajo con las más altas calidades, sin tener que contar con un contrato de arriendo, donde se incurren en muchos costos fijos, afectando el flujo de caja de la empresa. Esta nueva forma de trabajar ha llegado a tomar una cantidad de auge que según Rebeca Green (Ex presidenta de Risk Management en Blackrock) NBC, Bloomberg, American Express y inclusive el mismo gobierno de Estados Unidos ha cambiado la forma de operación de sus oficinas, en donde ha comenzado a utilizar sus metros cuadrados para ser alquilados con estas metodologías de Coworking.

¿Ahora bien por qué estas metodologías están tomando auge? En un principio nace de una necesidad de lo difícil que es para los startups de infringir en unos costos fijos extremadamente altos, corriendo un riesgo relativamente alto al tener que hacer contratos de largo plazo para poder empezar a hacer funcionar algún negocio. Emerging businesses generally prefer coworking spaces because of their collaborative layout, scalability, short-term leases with cancellation rights, low overhead and minimal capital investment. (Green, 2015).

Además de esto se suma el hecho de que cada vez las empresas están viendo menos necesario utilizar grandes áreas en sus lugares de trabajo en donde se están desperdiciando muchos metros cuadrados de trabajo. “The average amount of square feet per worker has decreased from 225 SF in 2010 to 176 SF in 2012” (Green, 2015).

Así logramos unir un mercado en donde se encuentra una alta demanda de un nuevo modelo de negocio en donde se puedan utilizar diferentes tipos de oficinas, sin tener que infringir en unos altos costos de arriendo y facilidades de cancelación. Con un nuevo mercado de oferta donde se encuentra una fácil manera de reducir gastos de grandes empresas como American Express, NBC y bloomberg, llevando a tener la oportunidad de generar márgenes mucho más altos asegurando una mayor rentabilidad sobre la inversión de finca raíz en estas empresas.

Ya podemos encontrar diferentes empresas las cuales se encuentran en estos modelos de negocio como lo que es el Coworking. El más claro ejemplo que se puede encontrar es conocido como We Work. Esta empresa ya no es nada más que un gigante valorada con un costo por encima de 20 billones de Dólares. Un costo más alto inclusive a lo que es considerada la misma cadena Hilton. Esta empresa únicamente en el año 2015 logró una expansión de 52 ciudades a nivel mundial, contando con más 2,900 empleados a nivel mundial, teniendo más de 150,000 clientes. Montando posibilidades desde 220 dólares al mes, hasta 22,000 dólares el mes entregando espacios para oficinas de 50 personas. (Bertoni, Octubre 2017). Viendo este gran crecimiento grandes empresarios como Jamie Dimon han catalogado la idea de negocio de We Work como un modelo híbrido de hospitalidad, diferente a cualquier otra cosa en finca raíz.

El éxito de estas metodologías de trabajo ya son tales que podemos encontrar grandes empresas firmando contratos con We Work, en donde toman áreas, que no se están utilizando, entrando en un negocio de Peer to Peer, en donde sin ser expertos en arrendamientos de oficinas se convierten en grandes jugadores, en donde cuentan con amplio portafolio, donde se pueden arrendar en algunos casos miles de metros cuadrados hacia diferentes clientes. Entre estas compañías podemos encontrar GM, Samsung, Bank of America, Bacardi y IBM entre otras, haciendo que el 30% del portafolio de We Work venga de estas grandes multinacionales.

Debido a lo largo y comprometedores que son los contratos de arriendo de las diferentes compañías We Work se encuentra ofreciendo la posibilidad para los arrendatarios de no tener que infringir en los altos desgastes que son estos contratos. En donde no solamente el cliente, sino la empresa está sujeta a unos claros términos tanto monetarios además de operativos, por unos largos periodos. Esta es una de las propuestas de valor de una pequeña empresa conocida como Liquid Space en donde se deja claro que lo único que tiene que hacer el dueño del espacio, es entregar la oficina a esta Peer to Peer, donde se podrá generar un retorno de la inversión, siendo con un modelo mucho más sencillo de lo que estaba establecido anteriormente. Esto es una típica demostración en cómo este tipo de modelos de empresas no solo hacen más sencillo lo que era antes el ABC del negocio, sino que al mismo tiempo convierte todo el proceso del negocio en algo mucho más dinámico.

3. Metodología

3.1 Para el primer objetivo específico

Objetivo: Evaluar el impacto y desempeño de las empresas que tienen como propuesta de valor actividades relacionadas a economía compartida en otros países. Con el propósito de hacer un análisis de mercado de carácter comparativo.

Se consultaron como fuente de información plataformas de información financiera y estrategia. Estas fueron www.pitchbook.com y www.owler.com con el fin de obtener estadísticas y métricas de la competencia.

En principio se hizo un análisis comparativo con base en distintos KPI'S.

3.2 Para el segundo objetivo específico

Objetivo: Entender el proceso comercial y legal desde la perspectiva del cliente final y los anfitriones (dueños de espacios), con el objetivo de encontrar los cuellos de botella de los procesos de Ezpot y así poder generar valor a través de una solución integral.

Se analizaron las métricas digitales de la plataforma para medir los embudos de conversión y determinar donde hay rebotes (la acción de salir de la plataforma-

Se hizo una encuesta a los principales stakeholders del negocio para determinar a cuáles les podría interesar la propuesta de valor de Ezpot. Esta encuesta se realizó por medio de survey monkey a 40 usuarios de la plataforma.

3.2 Para el tercer objetivo específico

Objetivo: referencia a entender los factores que afectan el brand equity en la economía compartida de espacios de alquiler temporal se usaron modelos de branding de distintos autores que se presentan a continuación.

El desarrollo de las plataformas digitales debe estar atadas a una estrategia de branding para que logren construir una relación sostenible con sus clientes. Durante este capítulo vamos a trazar tres modelos de estrategias de branding con el fin de ver cuál es el que más de adapta a la etapa que se encuentra Ezpot. Al final de cada modelo se va hacer un análisis de la viabilidad de aplicar la metodología en la estrategia de la plataforma.

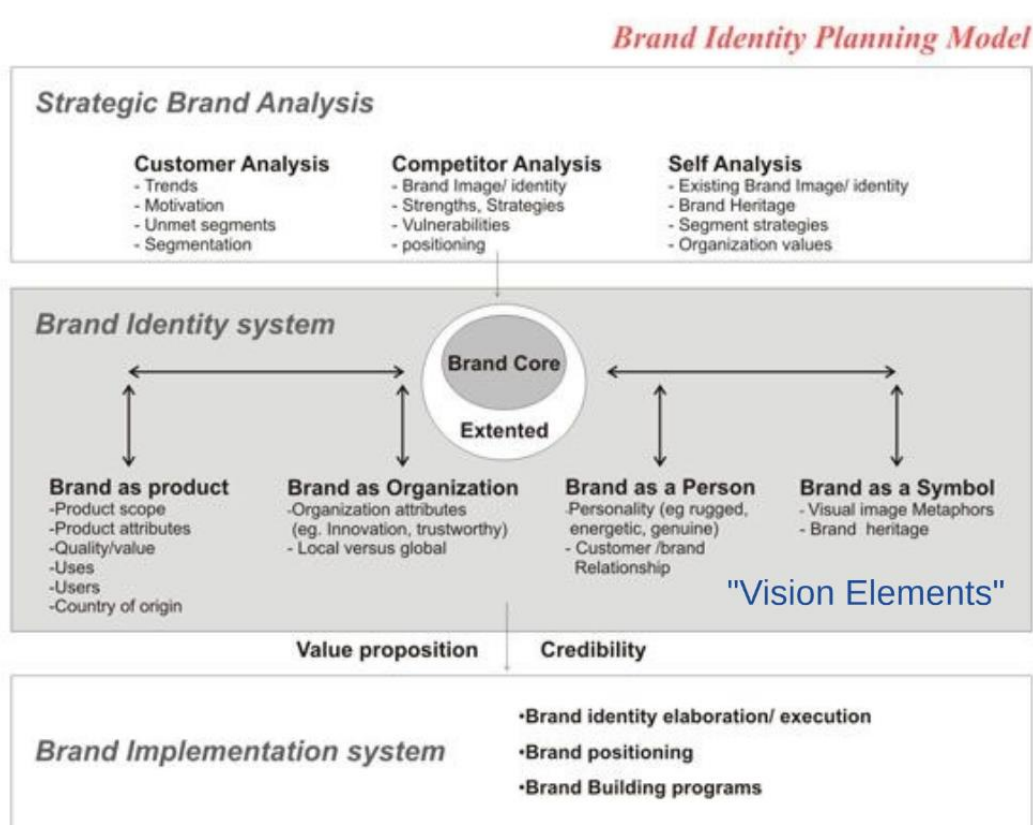
3.3.1 Visión de Marca de Aeker

El primero modelo que estudiamos fue el David Aeker, autor líder en estrategias de branding. Aeker menciona que la marca debe tener una visión comúnmente llamado la identidad de marca, esta debe ser una imagen aspiracional, lo que ella quiere reflejar ante los ojos de sus clientes (Aeker, 1990). Este primer paso, marca los lineamientos del plan de mercadeo de la empresa y se relaciona con toda la actividad de la marca. Generalmente se usa para la creación de una marca nueva en sus primeras etapas. Los puntos clave que resalta el autor son:

1. La marca es más que una frase de tres palabras.

2. Los elementos extendidos de la visión de la marca sirven como un rol fundamental en la estrategia de branding.
3. Este modelo no se puede usar como una plantilla que le funcione a todas las marcas, se puede modificar a las necesidades de cada una.
4. La visión de la marca puede ser aspiracional y puede diferir de la imagen actual.
5. La esencia de la marca representa un tema central de la visión de la marca
6. La visión de la marca es adaptable.
7. La posición de la marca representa una guía temporal.

En este cuadro se puede planear la estrategia de branding para la marca según Aaker:



Figuras 1 Modelo de planeación de identidad de marca.

El primer paso es hacer un análisis de la marca en cuanto a sus clientes, competencia e introspección. Luego se debe hacer el ejercicio de reflejar la marca en un producto, organización, persona y símbolo. Por último, se debe implementar la identidad de marca acompañado a un plan de ejecución y posicionamiento basado en los últimos dos pasos.

Viabilidad para aplicarlo a la plataforma:

El modelo de Aaker se adapta a ideas de negocio que están en sus primeras etapas de creación. Para empresas que ya están operando y han logrado un cierto nivel de posicionamiento, no es conveniente cambiar la estrategia de branding desde una etapa tan inmadura. Por lo tanto, este modelo no es recomendable para la estrategia de Ezpot.

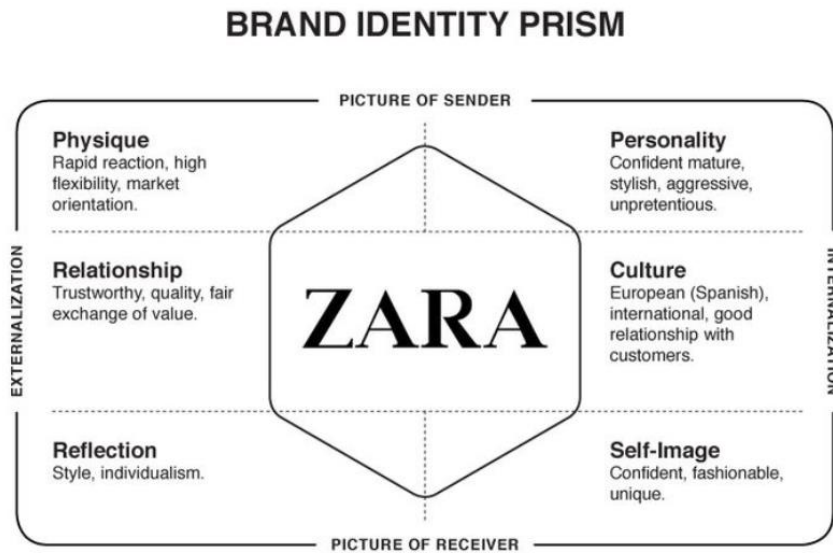
3.3.2 The Brand Identity Prism

El segundo modelo que se va tomar en consideración para la investigación va ser el *Brand Identity Prism* que ilustra seis aspectos de la identidad de marca: cultura, personalidad, físico, relación, reflexión e imagen propia (Hubspot 2010). La combinación de estos seis puntos lleva al éxito de una marca.

Esta es la definición de cada punto:

1. Físico: Esto incluye el logo, empaques, espacios online y otras comunidades alrededor de la marca.
2. Personalidad: esto es como la marca se comunica con el mundo, esto se puede expresar en estilo y tonos de escritura. También en manuales de diseño y aplicaciones. Este es el carácter de la marca.
3. Cultura: La cultura está relacionada con los valores intrínsecos de la organización y cómo se vive el día a día dentro de la empresa.
4. Relación: esto es la posible relación que puede representar la marca con sus clientes.
5. Reflexión: esta es la reflexión del estereotipo de persona más importante para la marca. El cliente ideal de la marca.
6. Imagen propia: para las marcas es clave entender la personalidad de sus seguidores gracias a que su cliente ideal va reflejar la personalidad de la marca. Por eso, es importante que la marca conozca muy bien su “buyer persona” más importante.

Ejemplos:



Figuras 2 Prisma de identidad de marca.

Tomado de Hubspot el 08/04/2018 a las 17:06:

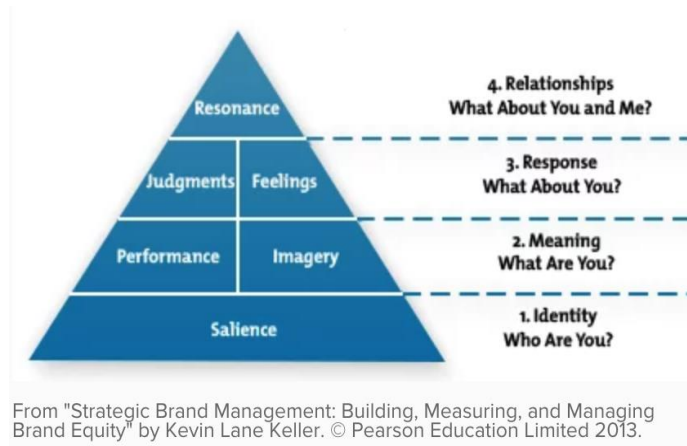
<https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/34238/the-marketer-s-guide-to-developing-a-strong-brand-identity.aspx>

Viabilidad para aplicarlo en la estrategia de la plataforma: Este modelo se va aplicar para crear la identidad de marca con base en los *insights* que salgan de nuestra investigación.

3.3.3 Los modelos de Keller

Los últimos modelos que vamos a evaluar son los de Keller. El primer se llama el Customer-Based Brand Equity (CBBE) Model (2001). Keller dice que para tener una marca exitosa “las compañías generan estrategias de marketing enfocadas en la construcción y sostenibilidad de la marca en el tiempo; es por esto que dentro de sus funciones está identificar el origen y el fabricante de un producto y permite al comprador atribuir responsabilidades al productor o vendedor del bien o servicio” (Kotler & Keller, 2012). El se enfoca en las ventajas diferenciales y experiencias que debe tener la marca para los clientes tengan ciertos tipos de pensamientos, emociones, creencias, opiniones y percepciones con el fin de crear un *brand equity*. De igual forma, hay otros autores que también resaltan la importancia de crear ventajas diferenciales como J. Tinto: la marca representa la identidad de un bien, servicio, territorial, persona o evento, lograr posicionarla en la mente del cliente es un reto para el marketing en las empresas ante un entorno económico competitivo, donde la competencia no se genera en los puntos de venta; el verdadero conflicto se da a través de la confrontación que realiza el consumidor de una combinación de ventajas diferenciales (Tinto, 2008). Para llegar a conocer el pensamiento del cliente Kotler plantea las cuatro preguntas que se hacen todos los clientes de las marcas en una forma inconsciente:

3.3.3.1 Customer-Based Brand Equity



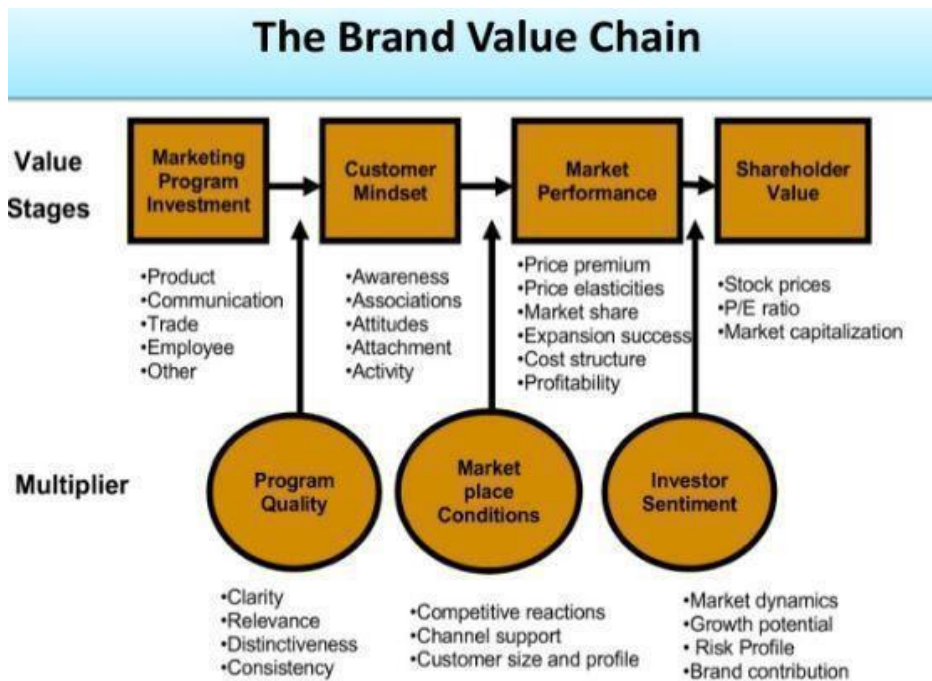
Figuras 3 Pirámide dinámica de marca.

Lane, 2013 (“Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity”)

Viabilidad para aplicarlo en la estrategia de la plataforma: Este modelo nos va funcionar para determinar en nuestra investigación de campo la percepción que tienen los distintos stakeholders alrededor de la marca. Cada nivel de la pirámide va tener una medición cuantitativa para determinar en punto tenemos un fortalezas y debilidades.

3.3.3.2 Brand Value Chain

El segundo modelo que vamos a evaluar el “*brand value chain*”. Este modelo estudia los resultados que se pueden obtener en la cadena de valor de las empresas.



Figuras 4 Cadena de valor de marca.

Tomado el 02/04/2018 a las 11:17: <https://www.slideshare.net/NarendraSingh58/brand-management-32086438>

Este modelo nos permite evaluar el desempeño de la empresa en cada uno de sus etapas y el valor que le genera a los principales stakeholders.

3.3 Para el cuarto objetivo

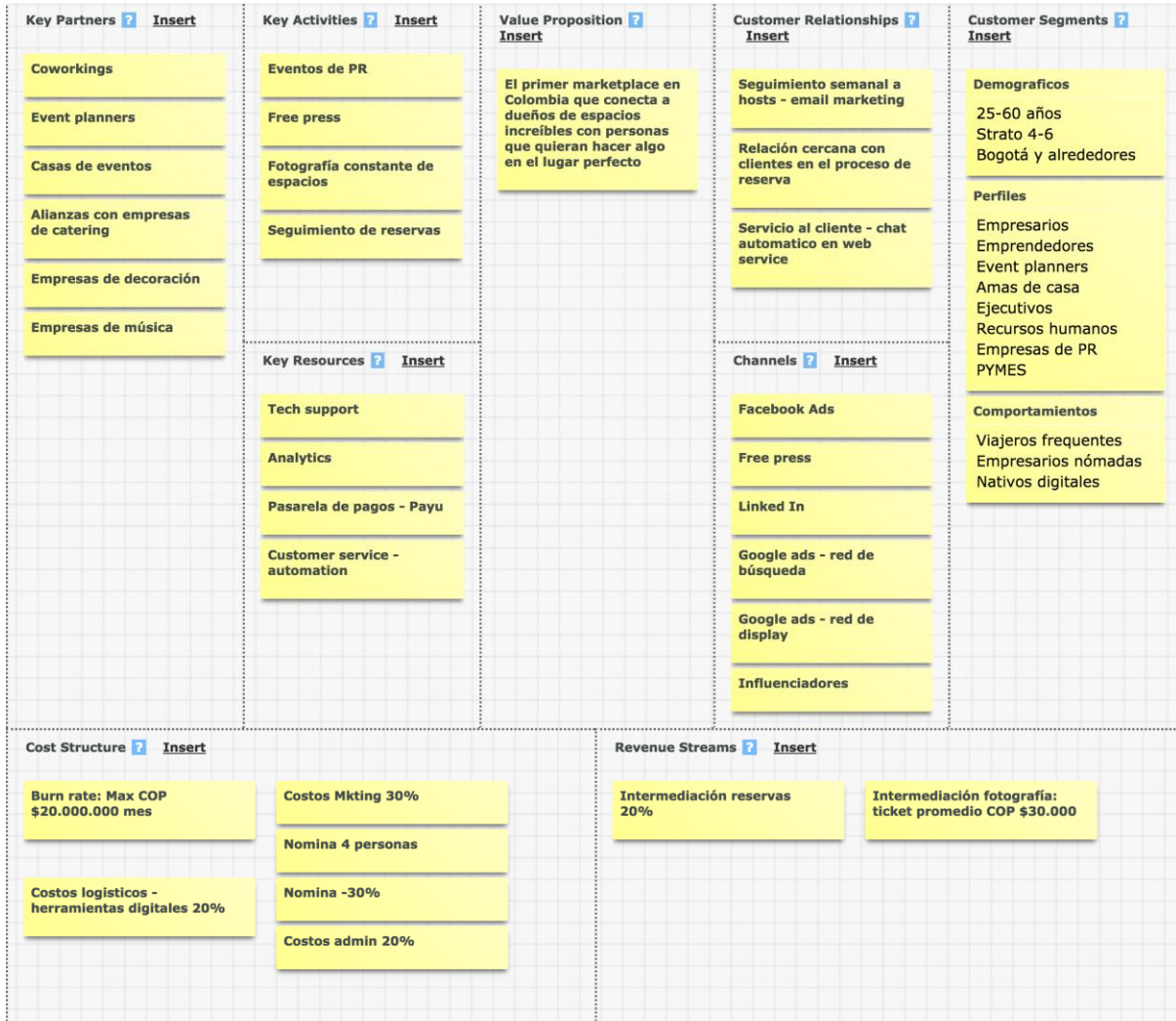
Objetivo: Identificar los intercambios de valor entre los distintos stakeholders de la plataforma y como se puede llegar a ser disruptivo en este mercado.

Para este análisis se hizo un cuadro de prioridades de los anfitriones y huéspedes. En este ejercicio se hizo una encuesta de satisfacción de prioridades a los clientes existentes de la plataforma.

Anfitriones						
	Empresas corporativas	Coworkings	Start ups	Propietarios de hogares	Restaurantes	Empresas de eventos
Sistema de reservas						
Publicidad						
Rentabilidad a corto plazo						
Networking						
Seguro para inmueble						

Tabla 1 Tabla de prioridades de anfitriones. Elaboración propia.

Capítulo 4. Estado actual del modelo de negocio Ezpot.



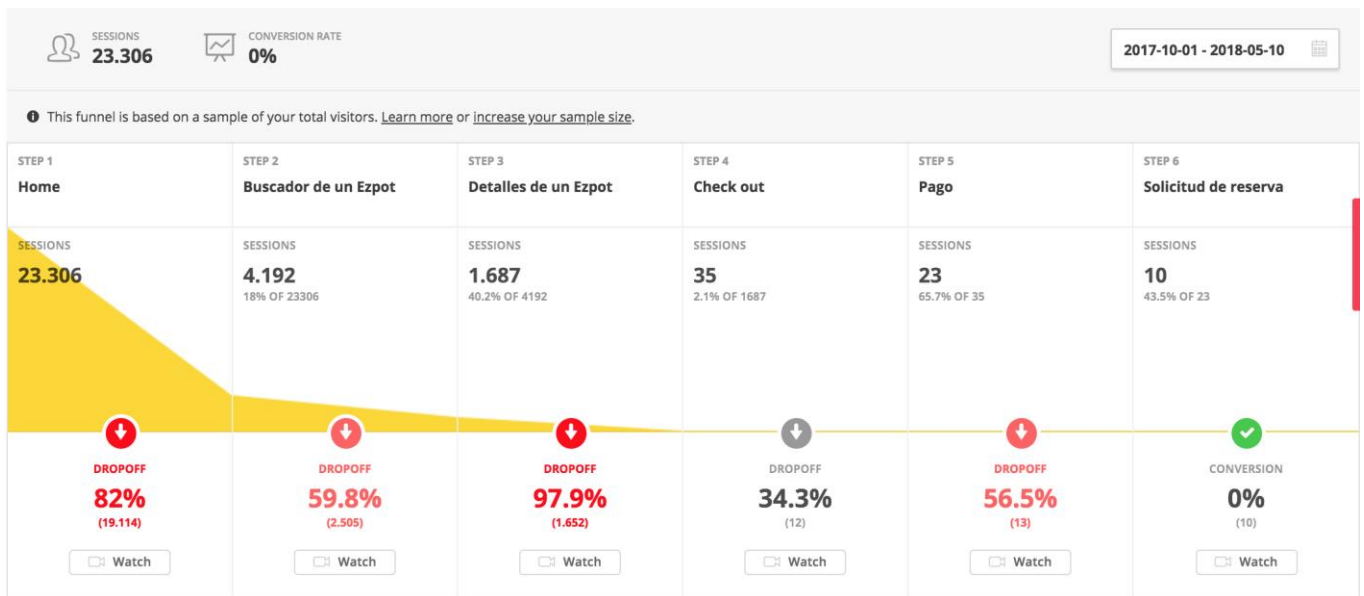
Figuras 5 Canvas del modelo actual de Ezpot. Elaboración propia.

El modelo de negocio actual de Ezpot, se basa en ser una plataforma que actúa como intermediaria entre personas que estén buscando un espacio físico para hacer una actividad temporal por días o horas (reunión, evento, conferencia, etc) e individuos o empresas que tengan espacios para alquilar a los mismos. Se basa en el mismo modelo de negocio de Airbnb, cada vez que un usuario realice una reserva, esta hace el pago por la plataforma y

Ezpot cobra una comisión por la transacción. El anterior es la única fuente de ingreso de la plataforma, no hay un costo fijo por consignar espacios o un modelo de publicidad programática en la plataforma.

4.1 Trayectoria del modelo de negocio

El lanzamiento de la plataforma fue a principios de julio del 2017, desde entonces la plataforma ha tenido un promedio de 4 reservas cada mes. En este momento (20/4/2018) cuenta con 304 espacios consignados en la plataforma solo en la ciudad de Bogotá. El promedio de espacios que se consignan mensualmente es de 10 - 12 espacios. el tipo de espacios que tiene la plataforma varía entre salas de juntas, galerías, museos, fincas campestres, jardines, terrazas, restaurantes, galerías, bodegas entre otros. Por último, es importante anotar que solo se han cerrado 10 reservas a través de la plataforma por errores técnicos de la misma. En esta gráfica se puede evidenciar el embudo de conversión de la plataforma desde su lanzamiento.



Figuras 6 Embudo de conversión para huéspedes. Elaboración propia

4.2 Estado de resultados y balance

EZPOT S.A.S.
ESTADO DE RESULTADOS
Del 01 de Enero de 2017 al 31 de Diciembre de 2017

		NOTAS		
INGRESOS OPERACIONALES	(15)		\$	1,751,535.00
INGRESOS OPERACIONALES NETOS			\$	1,751,535.00
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			\$	1,751,535.00
MENOS : GASTOS OPERACIONALES			\$	192,714,033.43
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	(16)	\$	192,714,033.43	
PERDIDA NETA OPERACIONAL			\$	-190,962,498.43
MAS : OTROS INGRESOS	(17)		\$	13,417.22
MENOS : GASTOS NO OPERACIONALES	(18)		\$	1,995,466.00
PERDIDA NETA DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS			\$	-192,944,547.21
PERDIDA NETA DEL EJERCICIO			\$	-192,944,547.21

EZPOT S.A.S.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
31 de Diciembre de 2017

ACTIVOS

		NOTAS		
CORRIENTES :			\$	50,413,922.79
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	(1)	\$	8,142,501.79	
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES Y OTRAS	(2)	\$	42,271,421.00	
TOTAL ACTIVOS			\$	<u>50,413,922.79</u>

PASIVOS

CORRIENTES			\$	181,992,937.00
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	(3)	\$	44,543,552.00	
DEUDAS CON SOCIOS	(4)	\$	129,639,949.00	
RETENCIONES POR PAGAR	(5)	\$	2,053,000.00	
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	(6)	\$	3,069,709.00	
IMPUESTOS POR PAGAR	(7)	\$	2,000.00	
OBLIGACIONES LABORALES	(8)	\$	2,684,727.00	
LARGO PLAZO			\$	126,755,433.00
CUENTAS POR PAGAR	(9)	\$	126,135,433.00	
OTROS PASIVOS	(10)	\$	620,000.00	
TOTAL PASIVOS			\$	<u>308,748,370.00</u>
CAPITAL			\$	-258,334,447.21
CAPITAL SOCIAL	(11)	\$	10,000,000.00	
RESULTADOS DEL EJERCICIO	(12)	\$	-192,944,547.21	
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	(13)	\$	-75,389,900.00	
TOTAL PASIVO + CAPITAL			\$	50,413,922.79

Figura 4.3 Estado de resultados 2017.

4.3 Estructura de recursos humanos

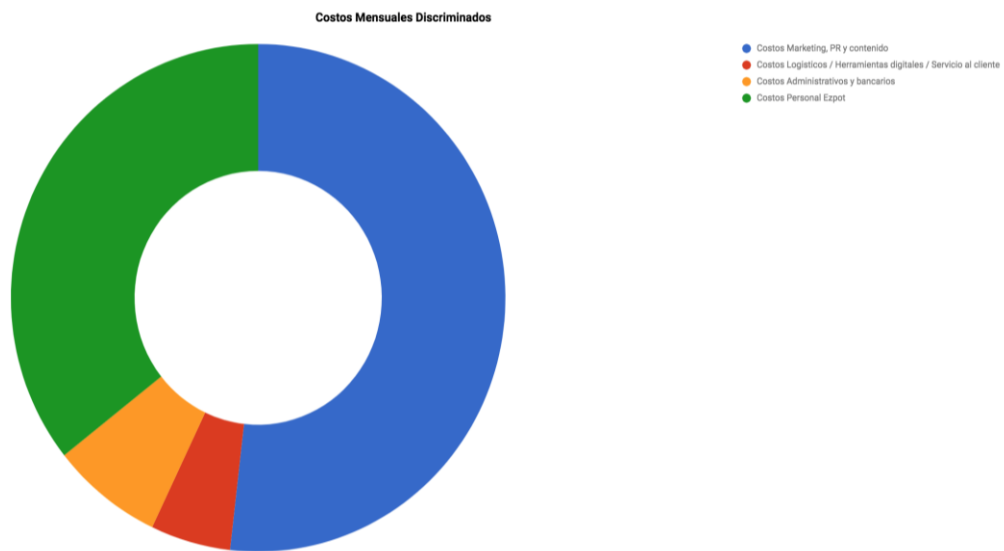
La compañía tiene cuatro empleados en su nómina. Con los siguientes salarios:

Actividad	ene. /1	feb. /1	mar. /1	Valor	CENTRO DE COSTO	PESO PORCENTUAL	Costo mensual promedio
Costos Personal Ezpot (*)	\$6.678.331	\$6.678.331	\$4.475.501	Totales			
Salario Gerente General		\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000			
Salario Asistente Administrativa / Operativa		\$1.272.671	\$1.272.671	\$1.272.671			
Salario Agente Servicio al Cliente		\$2.202.830	\$2.202.830	\$2.202.830			
Salario Coordinadora de Mercadeo		\$2.202.830	\$2.202.830	\$ 2.937.107	\$17.832.163	36,65%	\$5.944.054

Tabla 2 Composición de nómina.

1. Gerente general: se encarga de liderar el proyecto y pensar en nuevas iniciativas que le generen valor a la compañía.
2. Coordinadora de mercadeo: Es la persona encargada de ejecutar la estrategia de mercadeo y ser la contraparte de las agencias de publicidad.
3. Servicio al cliente y comercial: Es la persona que se encarga de contestar el chat de la página y cerrar posibles reservas y espacios nuevos.
4. Asistente administrativa: Es la persona encargada de todo lo administrativo de la compañía.

4.4 Estructura de costos



Figuras 7 Composición de costos

La estructura de costos de la plataforma se basa en un *burn rate* de COP \$16,454,975 al mes. Esto se divide en cuatro partes principalmente:

1. Los costos de marketing y relaciones públicas
2. Costos logísticos, herramientas digitales y servicio al cliente
3. Costos administrativos y bancarios
4. Costos de personal Ezpot (Nómina)

4.5 Analíticas digitales

La plataforma digital ha tenido hasta el momento un tráfico promedio de 5000 personas mensuales. En este cuadro se ve un resumen del desempeño de la plataforma desde su lanzamiento.

REPORTE EN TIEMPO REAL



1 Oct 2017 - 9 May 20

Data From Google Analytics

Usuarios
45.510
↑ 1,192.9%

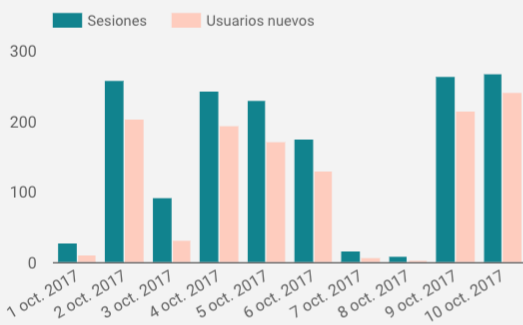
Sesiones
57.038
↑ 1,029.2%

Número de páginas vistas
129.977
↑ 598.8%

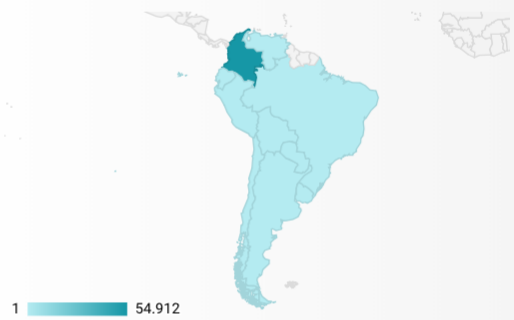
Porcentaje de rebote
57,6 %
↑ 9.4%

Solicitud de reservas
32,0
↑ 33.3%

Número de sesiones y usuarios



¿Cuales son las ciudades con más sesiones?

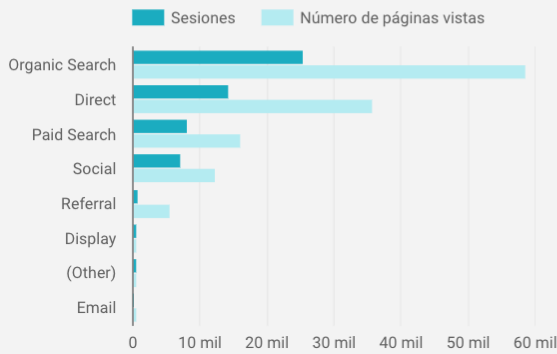


	País	Ciudad	Sesi...	Solicitud d...
1.	Colombia	Bogota	29.595	<div style="width: 100%;"></div>
2.	Colombia	Cali	4.443	<div style="width: 15%;"></div>
3.	Colombia	Medellin	3.479	<div style="width: 10%;"></div>

1 - 20 / 532 < >

Cuales canales traen interacción en el sitio

Goal: Engaged Users

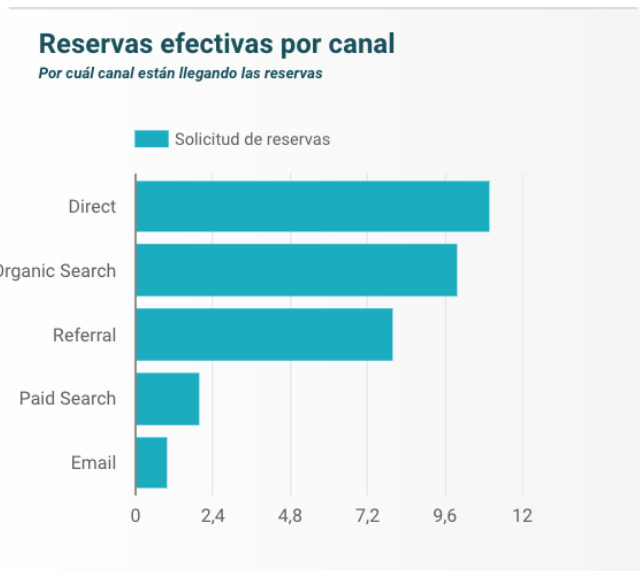


Reservas efectivas por canal

Por cuál canal están llegando las reservas



Figuras 8 Analíticas digitales

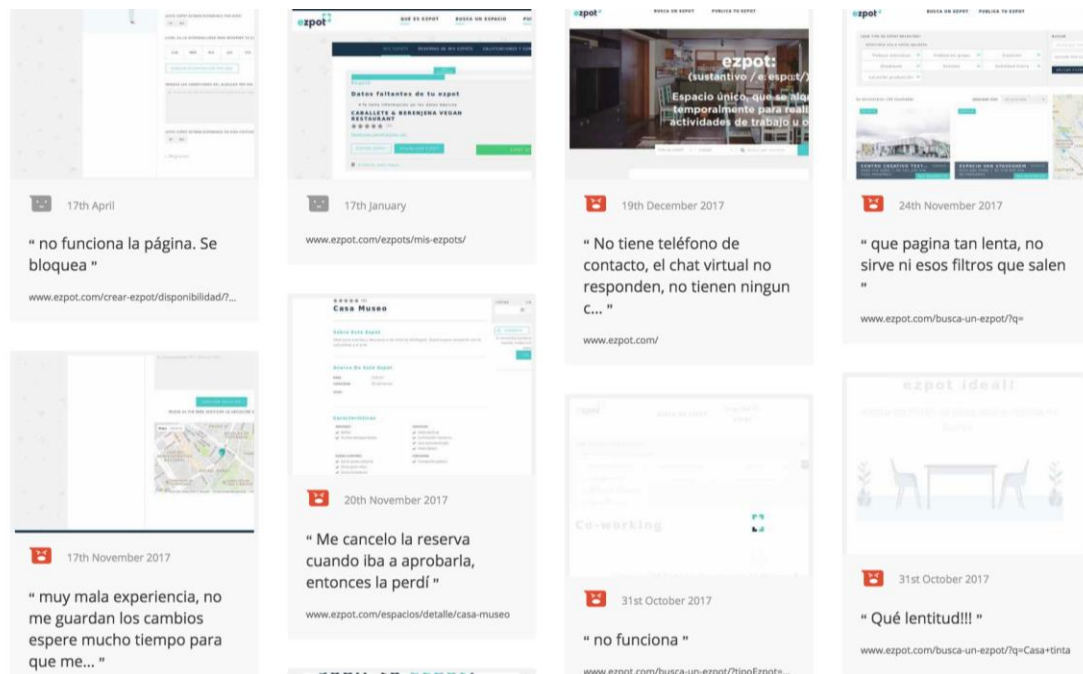


Figuras 9 Reservas por canal de tráfico

En esta gráfica podemos ver cuáles han sido los canales por donde se han cerrado más reservas desde el lanzamiento de la plataforma. El canal de búsquedas directas y orgánicas han sido los más efectivos. Esto se debe a que las personas que están en un proceso de decisión más adelantadas son las que buscan por Google.

4.6 Feedback de los usuarios de la plataforma

Figuras 10 Feedback de usuarios



En general los comentarios de los usuarios son bastante negativos, la plataforma tiene problemas de velocidad y usabilidad. Esto genera una gran desventaja debido a que los visitantes de la plataforma no confían en el servicio como consecuencia de su mala experiencia en el sitio web. Es importante tener el feedback de las personas porque esto también genera un malestar en los empleados y por ende en su motivación que va ligado al desempeño de los mismos.

5. Diseño e implementación

5.1 Factores que afectan el brand equity del modelo de negocio

La problemática del mercado que queremos solucionar tiene un listado de *stakeholders potenciales* a los cuales les podría interesar nuestra propuesta de valor, por eso hicimos una serie de entrevistas que tienen como objetivo aprender las necesidades de cada stakeholder.

Los stakeholders (huéspedes/anfitriones) principales alrededor de nuestro modelo de negocio son:

1. Empresas corporativas: Cualquier empresa que desarrolle regularmente eventos, conferencias y talleres corporativos. También que tengan espacios disponibles para alquilar temporalmente.
2. Coworkings: Empresas que se dedican al alquiler temporal de espacios de trabajo o eventos corporativos.
3. Agencias de PR: Agencias de PR que hagan eventos frecuentemente para sus clientes.
4. Start ups: Empresas pequeñas con un alto nivel de incertidumbre que necesiten espacios de trabajo y de eventos para sus negocios.
5. Freelancers: Empresarios independientes o nómadas que busquen espacios para reunirse con sus colegas o clientes.
6. Empresas de eventos: Empresas que tengan como actividad principal organización de eventos. Este tipo de empresas se caracterizan por tener alianzas con espacios para eventos.
7. Terratenientes de haciendas: Personas naturales o empresas que sean propietarios de fincas/haciendas en las afueras de Bogotá.

Los objetivos de esta investigación de campo es encontrar que factores afectan o benefician el brand equity de nuestro modelo de negocio. Con base en los modelos de branding que planteamos en el capítulo anterior hicimos un análisis para determinar el estado en el que se encuentre el modelo de negocio. Las entrevistas de esta sección reflejan la percepción de los clientes hacia la marca con respecto a la visión de la marca que quiere llegar, eso se le llama el “brand gap” (REF, 2018).

Por otro lado, establecimos un cuadro de prioridades y necesidades para cada tipo de stakeholder para determinar quién es nuestro mejor cliente y a cuál le podemos generar más valor.

5.2 Calificación de la plataforma según modelos de branding.

Para la etapa en la que se encuentra Ezpot decidimos usar el modelo de Keller, específicamente la pirámide de identidad de marca descrita anteriormente y la pirámide dinámica del mismo autor. debido a la etapa en la que se encuentra el modelo de negocio. Con base en la pirámide de identidad de Keller se identificó la validez de la visión de la marca (Aaker, 2012) con respecto a la percepción del cliente ideal. Para cada nivel de la pirámide se le asignó una calificación de 1 a 10 siendo 10 el más alto en cuanto a una percepción positiva de la marca. Este ejercicio se dividió en tres partes, en primer lugar se completó cada rubro de cada pirámide de Keller desde el equipo estratégico de Ezpot y luego a través de una serie de entrevistas distintos tipos de clientes que ha tenido el negocio se determinó la percepción de ellos en cada rubro de la pirámides. Se entrevistó a cinco tipos de huéspedes, anfitriones y aliados:

Huéspedes:

1. Cliente corporativo.
2. Empresarios independientes.
3. Persona natural.
4. Docente y/o entidad de educación.

5. Emprendedor.

Anfitriones:

1. Cliente corporativo.
2. Start ups.
3. Persona natural con una casa/cocina/terraza doméstica.
4. Coworking.

Aliados:

1. Event planners.
2. Coworkings.
3. Administración horizontal y gestión de activos (empresas que administran edificios corporativos).

5.2.1 Análisis desde la perspectiva de la pirámide de Keller.

Desde el punto de vista del equipo estratégico de Ezpot, se derivaron estas definiciones del modelo de negocio para cada punto de la pirámide de identidad de Keller:

1. **¿Quién eres?:** Ezpot es una *marketplace* que conecta a personas que necesiten realizar cualquier actividad con otros individuos que tienen los perfectos para sus eventos.
2. **¿Qué eres?:** Ezpot es un marketplace, una plataforma web que permite alquilar y publicar espacios. A través de la plataforma se pueden consultar los distintos espacios con base en su precio, capacidad de personas, tamaño, disponibilidad y otros detalles.

3. **¿Y qué de ti?:** Ezpot tiene como objetivo emanar una imagen de confianza y facilidad, tanto para las personas que quieran reservar un espacio como las que necesiten ganar dinero extra a través de sus espacios. La meta a largo plazo de Ezpot es crear una comunidad de *ezpoters* (anfitriones y huéspedes) para que entre ellos se recomienden, ayuden y ofrezcan las soluciones para sus eventos y actividades.

4. **Relaciones. ¿Qué hay de ti y de mí?:** La relación entre Ezpot y sus clientes se basa en la confianza, tolerancia y respeto. El cliente de Ezpot debe ver a la plataforma como un aliado en la organización de sus actividades, con este tipo de relación se puede lograr una compra recurrente y un voz a voz positivo. Por otro lado, los anfitriones también deben ver a Ezpot como un aliado que les brinda una solución económica a través de sus espacios. Ellos deben respetar a Ezpot como un aliado para que eviten saltar la intermediación de la plataforma.

Desde el punto de vista de las personas entrevistadas estas fueron las conclusiones de sus aportes. Al final de cada conclusión se va determinar una calificación basada en la concordancia entre la visión de marca del equipo estratégico de Ezpot y los entrevistados:

5. **¿Quién eres?:** La conclusión de los entrevistados es que Ezpot se trata de una comunidad de personas que quieren alquilar y reservar espacios. Sin embargo, hay un desbalance en las personas que quieren alquilar espacios y los oferentes. Le faltan espacios a la plataforma.

Calificación: 6

Conclusión: Es bastante cerca la percepción de los entrevistados, sin embargo, el hecho de que no hay suficientes espacios daña el servicio para los huéspedes.

6. **¿Qué eres?:** En este rubro los entrevistados tuvieron todo un común denominador en sus respuestas, cada uno de ellos hizo énfasis en que la plataforma no es lo suficiente amigable en su proceso de reserva y consignación de espacios. Por lo tanto, esto afecta la confianza en una gran medida.

Calificación: 3

Conclusión: La plataforma sufre de un problema de velocidad que ha hecho que los visitantes tengan quejas y reclamos de la experiencia. Esto afecta la visión de la marca que mencionaba el equipo estratégico en cuanto a la confianza que debe emanar la plataforma.

7. **¿Y qué de ti?:** Los sentimientos que los entrevistados tienen del servicio de Ezpot es en gran medida positivo, mencionaron que el servicio al cliente de la empresa es muy colaborador y siempre ayudan a encontrar el espacio perfecto para sus eventos. Incluso los anfitriones que se quejaron por la experiencia de la plataforma, mencionaron como siempre hay una persona pendiente para ayudar a subir su espacios o otros problemas relacionados.

Calificación: 4

Conclusión: Si bien estos comentarios fueron positivos en una gran medida, no tiene relación con la visión de la marca que tiene el equipo estratégico de Ezpot. Hay una diferencia muy grande entre lo que la empresa quiere lograr a lo que los clientes perciben, el objetivo de estas plataformas es que sean lo suficientemente autosostenibles para que se tenga que tener un gasto en servicio al cliente tan elevado por mal funcionamiento de la plataforma.

8. **Relaciones. ¿Qué hay de ti y de mí?:** Los entrevistados concluyeron en términos generales que los empleados de Ezpot han logrado crear una relación con sus clientes y aliados gracias a que son una empresa pequeña y necesita este tipo de relaciones para salir adelante.

5.2.2 Análisis desde la perspectiva de la pirámide dinámica de Millward Brown



Figuras 11 Pirámide dinámica.

Lane, 2013 (“Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity”)

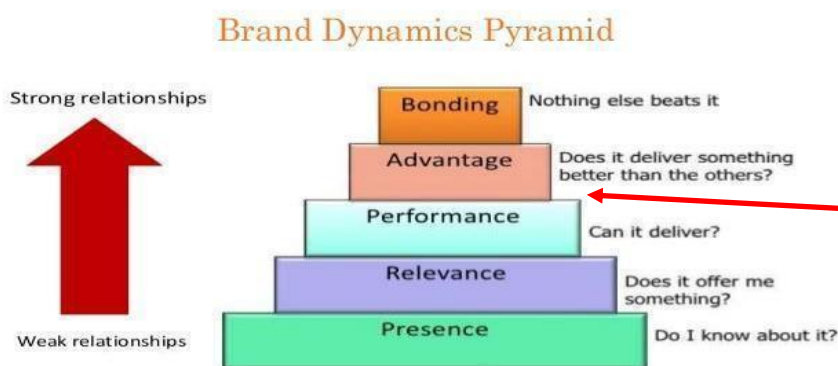
Esta pirámide determina el nivel de fidelización y relevancia que tiene la marca con su audiencia. Para este estudio se hizo una encuesta a toda la base de datos de la empresa Ezpot, aproximadamente 30 M personas. El objetivo de la encuesta fue determinar las siguientes incógnitas:

1. ¿Qué valor le genera la plataforma?
2. ¿El rendimiento técnico de la plataforma es suficiente para cumplir con su propuesta de valor?

3. ¿Tiene en cuenta Ezpot como su primera opción al momento de buscar un espacio o alquilar su inmueble?
4. ¿Recomendaría Ezpot a sus conocidos y colegas?
5. ¿Cuáles han sido las razones por las cuales ha dejado de usar Ezpot?

El 18% (99 personas) de la base de datos respondieron la encuesta y tuvimos las siguientes conclusiones:

- Las personas sienten que la plataforma no tiene el *performance* suficiente para generar valor. La velocidad de la página hace que los usuarios opten por usar otra solución.
- Los tres primeros escalafones de la pirámide son satisfactorios, sin embargo, los últimos dos generan un cuello de botella para las personas debido a que prefieren soluciones tradicionales.
- Los encuestados sienten que la oferta de espacios es muy buena sin embargo Ezpot no ofrece la solución completa en cuanto a toda la organización de un evento.
- Los planners de eventos son una mejor solución al momento de hacer un evento.
- La plataforma les permite a los usuarios buscar los espacios que necesitan debido a la configuración de sus filtros.



En el **rendimiento** (*performance*) de la propuesta de valor está el cuello de botella, debido a que la plataforma no permite una solución integral a los usuarios y tienen problemas técnicos.

Figuras 12 Pirámide dinámica con relación a Ezpot.

Lane, 2013 (“Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity”)

Por último, se hizo un cuadro de prioridades en donde determinamos para cada stakeholder sus necesidades principales y el valor que le genera la plataforma dependiendo de las mismas.

5.3 Análisis de prioridades de stakeholders

5.3.1 Análisis de prioridades de anfitriones.

Anfitriones						
	Empresas corporativas	Coworkings	Start ups	Propietarios de hogares	Restaurantes	Empresas de eventos
Sistema de reservas	2/5	1/5	1/5	2/5	4/5	4/5
Publicidad	3/5	4/5	5/5	1/5	4/5	5/5
Rentabilidad a corto plazo	3/5	5/5	5/5	2/5	4/5	4/5
Networking	2/5	5/5	4/5	2/5	3/5	3/5
Seguro para inmueble	4/5	5/5	5/5	4/5	5/5	5/5

Tabla 3 Prioridades de anfitriones.

Para los anfitriones se realizó una encuesta que tuvo como objetivo determinar el nivel de importancia para cinco tipos de necesidades que este grupo de encuestados tienen en común. Las necesidades descritas en esta tabla están relacionadas con los valores agregados que la plataforma les brinda, por eso también es importante tomar este análisis

como una evaluación del desempeño de la misma. En conclusión, la necesidad que menos tienen los anfitriones en nuestra plataforma es un sistema de reservas para organizar los prospectos que tienen por medio de Ezpot. Ahora bien, la publicidad es una necesidad primordial para las empresas comerciales que dependen de canales como el nuestro para aumentar su reconocimiento de marca, por ejemplo, los start ups, coworking, restaurantes y empresas de eventos. Actualmente, la plataforma hace publicidad para todos espacios publicados de forma aleatoria, semanalmente se rotan los espacios destacados en la misma pero no hay prelación ni se ofrecen servicios de publicidad.

Por el lado de la rentabilidad a corto plazo, hay anfitriones que no les importa tener un ingreso sostenible con sus espacios, estas personas lo ven como un ingreso adicional. Solo 1 de 6 anfitriones tuvo un puntaje bajo en este rubro, lo cual significa que es un aspecto importante tener reservas recurrentes para cada anfitrión.

El networking es una forma importante de hacer conocer el negocio de cada individuo y empresa, por eso se consideró importante incluirlo en el listado de necesidades. Los anfitriones más ven esto como una oportunidad de negocio son los coworkings y start ups, este tipo de stakeholder sabe que una buena estrategia de networking le podrá traer futuras reservas. El resto de stakeholders no tienen este tipo de actividades contempladas como estrategias comerciales, por ende, no es importante para ellas realizar esto.

5.3.2 Análisis de prioridades para huéspedes

Para el cuadro de prioridades de los huéspedes se hizo una encuesta con el objetivo de obtener respuestas sobre:

1. La facilidad de pagar online
2. Una variedad amplia de espacios únicos: con este objetivo se pretende entender qué tan importante es para los usuarios tener espacios diferentes, inexplorados y únicos.
3. Servicio digital y autónomo: este rubro es para determinar qué tan satisfecho se siente el usuario con un servicio al cliente digital y autónomo. La plataforma antes de tener una intervención comercial directamente con un asesor se tiene un chat automatizado que pretende resolver dudas e inquietudes frecuentes.

4. Servicios adicionales: estos hacen referencia al catering, música, decoración, ayudas audiovisuales, etc. Es clave entender que tan importante es para cada tipo de stakeholder una solución integral que contemple estos servicios adicionales.
5. Seguro para el evento: este objetivo pretende entender para qué tipo de stakeholder es primordial tener un seguro para su evento.

Huéspedes						
	Empresas corporativas	Empresarios independientes	Start ups	Personas naturales *	Profesores	Empresas de eventos
Pagos online	3/5	5/5	3/5	3/5	3/5	2/5
Espacios creativos e inexplorados	5/5	4/5	5/5	5/5	4/5	5/5
Servicio al cliente digital / autónomo	2/5	4/5	5/5	2/5	2/5	1/5
Servicios adicionales	4/5	2/5	2/5	3/5	2/5	3/5
Seguro para el evento	4/5	1/5	1/5	2/5	3/5	5/5

Tabla 4 Prioridades huéspedes. Elaboración propia.

*Se entiende como persona natural cualquier persona que quería realizar un evento social a manera de ocio.

*Servicios adicionales: se entienden como servicios adicionales el catering, música, decoración, ayudas audiovisuales, etc

*Se entiende como profesores cualquier persona natural o empresa que se dedique a dictar cursos, talleres, conferencias o capacitaciones.

En este ejercicio se descubrieron varios puntos clave que actualmente no se tenía contemplado la plataforma. Muchos de los cuales, son barreras de conversión para visitantes nuevos. A continuación, se hace un análisis de cada rubro:

Pagos online

Para empezar, los pagos online son un diferencial positivo en el negocio, sin embargo, las empresas corporativas y de eventos no siempre cuentan con una tarjeta de crédito para este tipo de pagos. La contabilidad de estas empresas les exige hacer los desembolsos de proveedores a través de consignaciones, cheques o transferencias.

Espacios creativos e inexplorados

Este es uno de los aspectos más importantes de la plataforma para nuestros stakeholders. En un estudio que se realizó antes de que se lanzará www.ezpot.com se encontró que las personas naturales y empresas están cambiando los lugares donde realizan sus eventos. Durante muchos años la costumbre era alquilar salones de hoteles o centros de convenciones tradicionales; hoy en día los espacios creativos y fuera de lo común son la nueva tendencia. Por esta razón, los espacios que se encuentran en www.ezpot.com entran dentro de esta categoría. Afortunadamente, todos los stakeholders consideran esto un factor clave a la hora de tomar la decisión de reservar un espacio.

Servicio al cliente digital

Actualmente Ezpot ofrece un servicio al cliente digital que se basa en un chat automatizado y tiene una sección de respuestas a preguntas frecuentes relacionados a problemas e inquietudes en el proceso de reserva.

El servicio al cliente que se acostumbra en este proceso comercial de alquiler de espacios temporalmente en Colombia es bastante personal, directo y cálido. En la encuesta que se realizó se encontró que la mayoría de los stakeholders prefieren un servicio al cliente no digital con excepción de los empresarios independientes y los start ups. Esta excepción se debe a la naturaleza del tipo de eventos que realizan y por el perfil de estos stakeholders, ellos usualmente reservan espacios que no requieren de una asesoría detallada para la preparación del evento y los dueños de start ups generalmente están acostumbrados a ser autónomos en las plataformas digitales. Por ejemplo: el alquiler de una sala de juntas. Este rubro se podría considerar una debilidad a la hora de tomar una decisión para los stakeholders que aún no confían en chats automatizados ni respuestas a preguntas frecuentes.

Servicios adicionales

Para la persona o empresa que esté organizando un evento que requiere catering, música, decoración y otros servicios adicionales aparte del espacio generalmente prefiere un oferente que le pueda brindar una solución que incluya todas sus necesidades. Por eso, en este ejercicio se encontró que tipo de stakeholders considera que estos servicios adicionales deben estar incluidos en la plataforma.

Hay una salvedad que se debe hacer en este ejercicio debido a que cualquier tipo de stakeholder mencionado anteriormente puede tener distintos tipos de eventos con respecto a su tamaño y naturaleza. Por esta razón, las respuestas en esta sección se especificaron no solo por el tipo de anfitrión sino por tipo de evento. Ahora bien, la conclusión fue que las empresas corporativas que necesiten realizar eventos que necesitan todo tipo de servicios adicionales aparte del espacio si prefieren oferentes que lo incluyan todo en sus propuestas. De igual forma, las empresas de eventos que tienen el rol de intermediarios nuestros prefieren remitir a sus clientes empresas que tengan una solución integral. Esta conclusión más adelante nos hará tomar la decisión de hacer una estrategia para agregar valor a todos nuestros stakeholders con soluciones más integrales o escoger los stakeholders que no requieran esto para optar por estrategias más focalizadas.

Seguro para el evento

El tipo de seguro para la realización de un evento que requiere un huésped es de responsabilidad civil. Este seguro lo cubre en contra de riesgos asociados con lesiones personales, muertes, denuncias legales, etc. Solo para los anfitriones que realizar eventos que tengan niveles de riesgo alto, son los candidatos para este tipo de seguros. En la encuesta que se realizó las empresas de eventos y empresas corporativas fueron las que más se preocuparon por tener este tipo de pólizas.

En conclusión, se pueden inferir tres cuellos de botella en el modelo de negocio. El primero tiene que ver con los pagos online, actualmente se tiene contemplado sólo el pago a través de tarjeta de crédito. Según Asobancaria en Colombia: “...solo 147.554 personas poseen cuenta y tarjeta de crédito” (Asobancaria, 2018). Además de esta limitante, las empresas corporativas y las empresas de eventos que son uno de los clientes más recurrentes prefieren otros métodos de pago distintos a los digitales debido a su estructura contable y acceso a las mismas tarjetas de crédito. Por otro lado, la estructura del servicio al cliente digital en Colombia solo funciona para ciertos tipos de industrias en donde las personas son autosuficientes en la plataforma. Por ejemplo: tiquetes aéreos, moda, tiquetes entretenimiento y otros. Para el caso particular de www.ezpot.com, es necesario un servicio al cliente más personalizado, ya que la preparación de un evento requiere de un acompañamiento más detallado. Tanto así, que en las otras encuestas realizadas hubo quejas por el servicio al cliente de la plataforma. Por último, el modelo de negocio propuesto inicialmente sólo contempla el alquiler del espacio sin ningún tipo de servicio adicional (catering, decoración, música, etc), debido a los costos logísticos y operativos que requiere esto. Ahora bien, esto se ha vuelto en un cuello de botella para muchos de los visitantes de la plataforma, ya que esperan tener una solución integral para la organización de su evento. Los stakeholders que se encuentran con esta barrera son las empresas corporativas y de eventos.

5.4 Benchmark comparativo con plataformas similares

En este ejercicio, se hizo un análisis comparativo con otras plataformas que ofrecen servicios similares. Principalmente las empresas que se analizaron en esta sección están se

encuentran en Estados Unidos con excepción de unas pocas. El objetivo de este ejercicio es entender que modelo de negocio se adapta a nuestras necesidades locales con base en los descubrimientos de los capítulos anteriores.

Modelos Negocio				
	Sitio	Booking Engine / Pagos	Seguro incluido	Asesoría Offline
Eventos	www.peerspace.com	SI	SI	No
	www.eventues.com/	SI	No	SI
	www.eventup.com	No	No	No
Coworking	www.sharedesk.net/	SI	No	No
	www.coworker.com	No	No	No
	www.deskzone.com/	No	No	No
	www.desktimeapp.com/	SI	No	No
	liquidspace.com	SI	No	No
	pivotdesk.com	SI	No	No

Tabla 5 Benchmark competencia 1.

En esta tabla podemos ver que la mayoría de referentes tienen un sistema de pagos online, esto probaría que en Estados Unidos las personas confían en estas plataformas para hacer pagos desde el proceso de reserva del huésped. Por el lado del seguro, ninguna plataforma ofrece un seguro que cubra riesgos de daño de inmuebles o responsabilidad civil con excepción de Peer Space. Este caso en particular usa el seguro como una estrategia para evitar que sus usuarios hagan la transacción entre ellos. Por último, casi ninguno ofrece

servicio offline, esto significa que el proceso comercial es 100% digital. Los que ofrecen servicio offline es porque tienen servicios premium para clientes que pagan más por una atención personalizada.

Modelos Negocio		Modelos Negocio		Intermediación %
	Sitio	Reembolsos	Autoservicio	
Eventos	www.peerspace.com	Si	SI	5% - 15%
	www.eventues.com/	No	SI	10% - 20%
	www.eventup.com	No	SI	CPL
Coworking	www.sharedesk.net/	Si	SI	20%
	www.coworker.com	No	SI	N/a
	www.deskzone.com/	No	SI	N/a
	www.desktimeapp.com/	No	SI	2.5%
	liquidspace.com	No	SI	10%
	pivotdesk.com	No	SI	10%

Tabla 6 Benchmark competencia 2.

En esta tabla podemos apreciar las políticas de reembolsos, el autoservicio y el modelo de negocio con su respectivo margen de ganancia. Referente a lo que nos interesa de esta tabla, podemos ver que todas las plataformas optan por un autoservicio digital. Este fue uno de los puntos negativos en nuestra investigación del mercado local, las personas en Colombia no les gusta el autoservicio para este tipo de procesos comerciales. Por otro

lado, la mayor parte de referentes comparten el modelo de negocio nuestro, algunos cambian sus márgenes netos. Solo Event Up tiene un modelo de negocio que se basa en cobrar por prospecto y no por reserva, ellos prefieren cobrar por cada interesado en el espacio en vez de cobrar por resultados que en este caso sería la reserva.

Modelos Negocio				
	Sitio	Booking Engine / Pagos	Seguro incluido	Asesoría Offline
Eventos	www.peerspace.com	SI	SI	No
	www.eventues.com/	SI	No	SI
	www.eventup.com	No	No	No
Coworking	www.sharedesk.net/	SI	No	No
	www.coworker.com	No	No	No
	www.deskzone.com/	No	No	No
	www.desktimeapp.com/	SI	No	No
	liquidspace.com	SI	No	No
	pivotdesk.com	SI	No	No

Tabla 7 Benchmark competencia 3.

Modelos Negocio				
	Sitio	Monetización	Cantidad de Espacios	Fuente de trafico
Eventos	www.peerspace.com	intermediación	800	Paid, Search
	www.eventues.com/	intermediación, GDN	4400	Search
	www.eventup.com	CPL	10000	Search
Coworking	www.sharedesk.net/	intermediación	4500	Search
	www.coworker.com	N/a	Variable	Search
	www.deskzone.com/	Freemium / \$24 - \$160	Variable	Search
	www.desktimeapp.com			
	/	intermediación	Variable	Search
	liquidspace.com	intermediación	Variable	Paid, Search
pivotdesk.com	intermediación	Variable	Paid, Search	

Tabla 8 Benchmark competencia 4.

En esta tabla podemos ver la cantidad de espacios que tiene cada referente, la forma de monetización y la fuente de tráfico más importante. Como vimos en la tabla anterior la mayoría de los referentes tienen el modelo de negocio de intermediación igual que nosotros. Con excepción de Desk Zone, que ofrece un servicio de membresía mensual, todos tienen ingresos por la intermediación de espacios. Por último, la mayor parte del tráfico viene por las búsquedas en Google, proveniente de las personas que están buscando un espacio para su evento.

Modelos Negocio				
	Sitio	Conversiones	Ticket	Intermedia cion
Eventos	www.peerspace.com	180	\$35.967	\$7.193
	www.evenues.com/	84	\$16.833	\$3.367
	www.eventup.com	121	\$24.267	\$4.853
Coworking	www.sharedesk.net/	171	\$34.233	\$6.847
	www.coworker.com	104	\$20.700	\$4.140
	www.deskzone.com/	11	\$2.200	\$440
	www.desktimeapp.com/	17	\$3.300	\$660
	liquidspace.com	177	\$35.400	\$7.080
	pivotdesk.com	95	\$19.000	\$3.800

Tabla 9 Benchmark competencia 5.

En esta tabla podemos ver el número total de reservas que tienen al mes cada plataforma. Las que tienen el ticket promedio más alto y mayor número de reservas (conversiones) son Liquid Space y Peer Space. Estas dos plataformas se diferencian por tener un amplio inventario de espacios y generar valor a través de una excelente experiencia de usuario y servicio al cliente. La propuesta de valor de Peer Space es similar a la de Ezpot, en las palabras del fundador Matt Bendett en una entrevista: *"Our Guests are looking for inspiring, creative, and inviting spaces," noted Matt Bendett, Co-founder and Head of Marketing and Acquisition for PeerSpace, Inc. "They struggle to find this in hotels and traditional event venues. Our marketplace has become their destination to book unique spaces that spark motivation and innovation."*

En conclusión, el modelo de negocio está alineado con los referentes internacionales. Sin embargo, en Colombia y en Latinoamérica no existe un referente similar, la razón todavía se desconoce; en el siguiente capítulo veremos unos descubrimientos importantes para esta tesis.

5.5 Análisis desde una perspectiva de transformación digital

David Rogers autor del libro *The Digital Transformation Playbook Rethink your business for the digital transformation era* hace referencia a como negocios tradicionales se pueden convertir en digitales y que necesitan para llegar a ser exitosos. La palabra clave disrupción es la que define la clave del éxito de este tipo de emprendimientos, en sus palabras significa entrar a una industria y romper los métodos tradicionales con el objetivo de ofrecer una solución más eficiente y cómoda para el usuario final (Rogers, 2016). Los ejemplos más claros que mencionamos al principio de esta investigación son Airbnb, Netflix, Ebay, Uber y Amazon entre otros muy importantes.

Haciendo referencia a nuestra investigación, David Rogers creó una serie de herramientas para entender estos modelos de negocio y validar si realmente generan valor y pueden llegar a ser rentables. Por eso, con base en dos herramientas que el autor menciona en su libro mencionado anteriormente, tomamos nuestro caso de estudio Ezpot como foco de estudio.

La primera herramienta se llama el “Business Model Map” que tiene como objetivo visualizar todas las partes críticas en una plataforma con distintos actores y analizar donde hay una creación de valor e intercambio de la misma. Esto entre los distintos clientes y en la misma plataforma.

Cliente	Valor recibido de otros clientes	Valor recibido de la plataforma	Valor proporcionado a otros clientes	Valor proporcionado a la plataforma	Clientes que ellos atraen	Perfil
Huéspedes	La acomodación de anfitriones	Herramientas para la reserva, calificaciones y seguridad	\$ por la reserva (anfitriones)	%comisión de huésped (10%)	Anfitriones	Pagador principal
Anfitriones	\$ por la reserva (huéspedes)	Herramientas para consignar espacios, seguro y calificación	Acomodación para huéspedes	\$ comisión del anfitrión (10%)	Huéspedes	Pagador

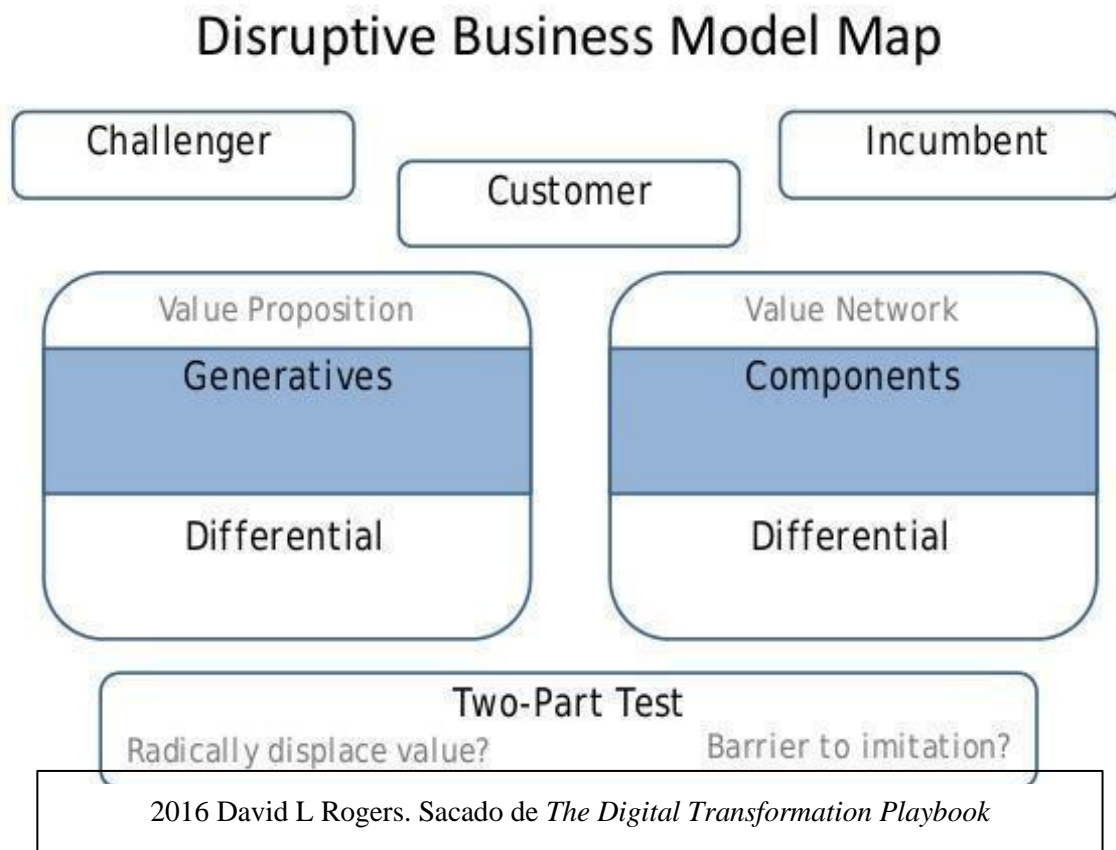
Tabla 10 Intercambio de valor entre stakeholders

2016 Davis L.Rogers “The Digital Transformation Playbook” (Columbia Business school Publishing)

En esta tabla podemos ver los intercambios de valor que tiene la plataforma con sus clientes, sin embargo, esta propuesta de valor no es suficiente para cumplir con las expectativas del mercado local. De esta forma se planteó el negocio inicialmente y se pensó que iba a ser exitoso debido a que a otros negocios similares tuvieron éxito.

Ahora bien, es importante determinar si realmente la plataforma logra substituir los métodos tradicionales que ya existen en el mercado. Para encontrar la respuesta de esto, usamos el “Disruptive Business Model Map”. Este pretende encontrar que es más valioso para el cliente, optar por sus costumbres de compra o innovar con un servicio disruptivo.

En este modelo, podemos determinar los siguientes actores:

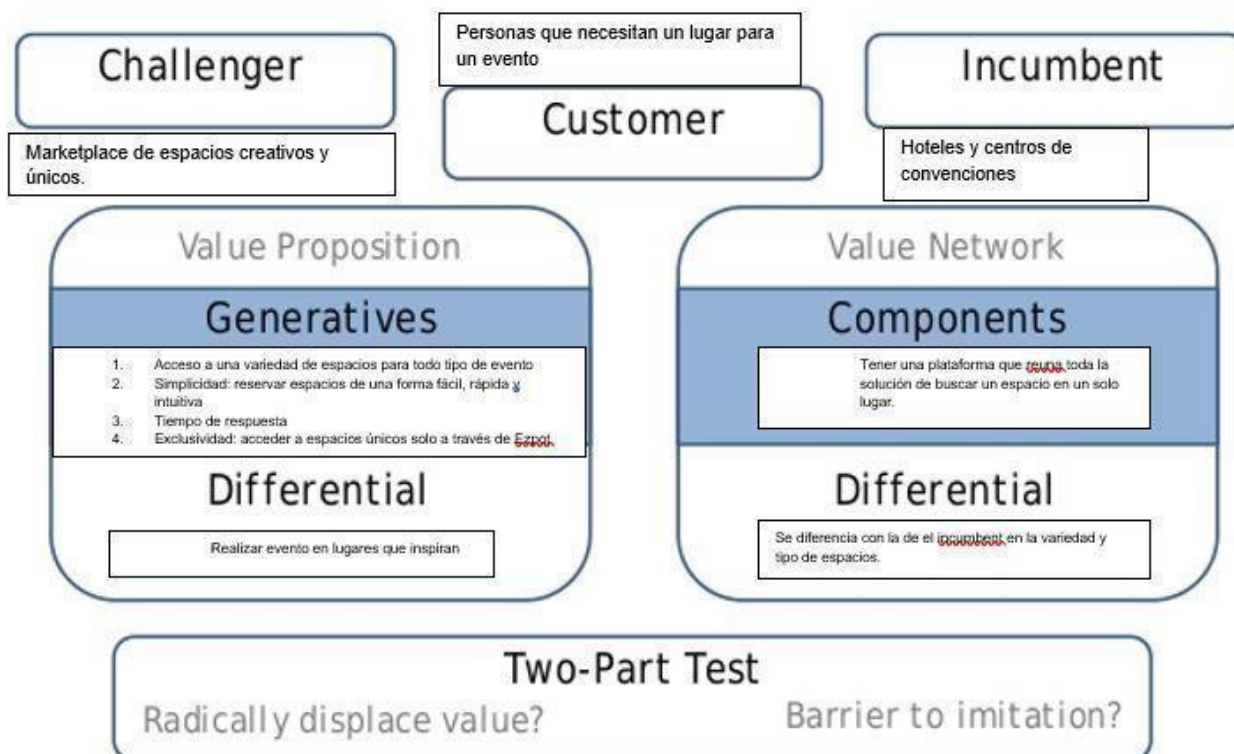


Figuras 13 Modelo disruptivo de negocio.

1. El cliente: el target principal de la plataforma.
2. El *challenger* que es la idea innovadora de la industria, no necesariamente tiene que ser la propia, puede ser la de un competidor.
3. El *incumbent*: el modelo de negocio contrario que es seguramente el tradicional.
4. Propuesta de valor: El valor ofrecido por el *challenger* al cliente principal
5. Diferencial en la propuesta de valor: Cómo se diferencia la propuesta de valor del *challenger* a la del *incumbent*

6. *Value network*: Que hace que el *challenger* pueda crear y entregar valor y también ganar valor a través de su oferta al cliente.
7. *Value network diferencial*: Como se diferencia el *value network* del *challenger* del *incumbent*.
8. *Two part test*: Esta es la pregunta clave de este ejercicio. ¿El *challenger* tiene una amenaza disruptiva al *incumbent*? En este examen se tiene que determinar en que medida es mejor la propuesta de valor que la del *incumbent*. Si la propuesta de valor del *challenger* es mejor que la del *incumbent* se debe hacer un segundo examen con esta pregunta: Cualquier de las diferencias en el *value network* pueden crear una barrera para que el *incumbent* imita al *challenger*.

Disruptive Business Model Map



Figuras 14 Modelo disruptivo de negocio aplicado a Ezpot.

Para el *two part test* concluimos que en Ezpot podemos ser una amenaza para el *incumbent* que son los hoteles y centros de convenciones por tener una propuesta de valor con bastantes diferenciales, sin embargo, en el segundo examen que hace referencia a las barreras de entrada, no existe una barrera de entrada marcada para que ellos nos imiten. Por ende, el modelo de negocio como está planteado en este momento Ezpot no es viable para ser un negocio de economía compartida disruptivo y por ende exitoso.

6. Recomendaciones y plan de acción.

Llegado a este punto, es claro que el modelo de negocio de Ezpot esta validado en otras partes del mundo, no obstante, en Colombia el mercado aún no está preparado para aceptar este tipo de innovación. En la mayoría de los casos en donde se implementa una estrategia de imitar un modelo de negocio existente en el exterior, suele tener éxito siempre y cuando se hagas una serie de modificaciones para adaptarlo al mercado local. Esto se llama innovación pasiva según Andy Freire, presidente de Endeavor. “En sus estudios encontró que el 90% de las ideas que se ponen en marcha surgen de la actividad que el emprendedor desarrollaba anteriormente o que vio en otro lugar: solo el 10% surgen de un flash de inspiración. La eficiencia de imitar ideas va de la mano de la agilidad para la acción. Cuando emprendemos, buscamos la gran idea, única y brillante, que a nadie se la haya ocurrido. Esa mecánica puede ser peligrosa, si conduce a pensar y pensar, en lugar de actuar y actuar” (Freire, 2017).

6.1 Análisis financiero y recomendaciones

El análisis que se va hacer en esta sección corresponde al 2017, si bien el estudio fue el año pasado la estructura de patrimonio y pasivos entre otros permanecen iguales. Uno de los problemas principales que encontramos en este modelo de negocio está relacionado con el flujo de caja, como está planteado este modelo se necesita de un número de reservas masivas para poder llegar a tener un flujo positivo y no estar en déficit con respecto al burn rate cada mes. De ahí que, Ezpot llegue a su punto de equilibrio puede llegar a 50 años. En concreto, este es un resumen del balance y estado de resultados:

EZPOT S.A.S.
ESTADO DE RESULTADOS
Del 01 de Enero de 2017 al 31 de Diciembre de 2017

NOTAS			
INGRESOS OPERACIONALES	(15)	\$	1,751,535.00
INGRESOS OPERACIONALES NETOS		\$	1,751,535.00
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$	<u>1,751,535.00</u>
MENOS : GASTOS OPERACIONALES		\$	192,714,033.43
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	(16)	\$	192,714,033.43
PERDIDA NETA OPERACIONAL		\$	<u>-190,962,498.43</u>
MAS : OTROS INGRESOS	(17)	\$	13,417.22
MENOS : GASTOS NO OPERACIONALES	(18)	\$	<u>1,995,466.00</u>
PERDIDA NETA DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS		\$	<u>-192,944,547.21</u>
PERDIDA NETA DEL EJERCICIO		\$	<u><u>-192,944,547.21</u></u>

EZPOT S.A.S.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
31 de Diciembre de 2017

ACTIVOS

NOTAS			
CORRIENTES :			
EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO	(1)	\$	50,413,922.79
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES Y OTRAS	(2)	\$	42,271,421.00
TOTAL ACTIVOS		\$	<u><u>50,413,922.79</u></u>

PASIVOS

CORRIENTES			
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	(3)	\$	44,543,552.00
DEUDAS CON SOCIOS	(4)	\$	129,639,949.00
RETENCIONES POR PAGAR	(5)	\$	2,053,000.00
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	(6)	\$	3,069,709.00
IMPUESTOS POR PAGAR	(7)	\$	2,000.00
OBLIGACIONES LABORALES	(8)	\$	2,684,727.00
LARGO PLAZO		\$	126,755,433.00
CUENTAS POR PAGAR	(9)	\$	126,135,433.00
OTROS PASIVOS	(10)	\$	620,000.00
TOTAL PASIVOS		\$	<u><u>308,748,370.00</u></u>
CAPITAL			
CAPITAL SOCIAL	(11)	\$	10,000,000.00
RESULTADOS DEL EJERCICIO	(12)	\$	-192,944,547.21
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	(13)	\$	-75,389,900.00
TOTAL PASIVO + CAPITAL		\$	50,413,922.79

Figuras 15 Balance general Ezpot

En vista de que esta empresa tiene unos ingresos mínimos y una estructura de costos que, si bien es ligera para su tamaño, siempre le va generar pérdidas. Asimismo, podemos ver como el pasivo es casi seis veces más que el activo debido a la estructura de capital que tienen los socios. Puesto que, no han capitalizado sus aportes y tienen en el pasivo una deuda con ellos mismos. En consecuencia, el día que quieran valorizar la compañía para la venta de un tercero van a tener un precio por acción mucho menor con respecto a la realidad.

Los ingresos operacionales hasta mayo han sido de COP \$3,543,235 y el *burn rate* (costos fijos y variables) con respecto al año 2017 bajo en un 11% situándose en COP \$16,334,523. Este panorama es un poco más positivo que el del 2017 pero de igual forma es bastante oscuro ante la perspectiva de un inversionista o analista financiero. Por último, la cartera de esta compañía es bastante grande, como se explicaba anteriormente la naturaleza de este tipo de negocios necesita de un flujo de caja suficientemente sano para cubrir con sus obligaciones a corto plazo. En este punto se deben implementar políticas de eficiencia para mejorar la rotación de cartera.

Las recomendaciones principales desde un punto de vista financiero son las siguientes:

1. Convertir la deuda de socios en acciones.
2. Mejorar la rotación de cartera a menos de un mes. Este tipo de negocios necesitan flujo de caja para su funcionamiento. Se deben implementar políticas para mejorar la rotación de cuentas por cobrar

6.2 Recomendaciones del modelo de negocio

Previamente tuvimos la oportunidad de analizar el modelo de negocio en varios frentes, ahora bien, vamos a hacer una serie de recomendaciones con respecto a la estrategia que se debe implementar para tener éxito en el mercado local.

Para empezar, es importante dar a luz los descubrimientos más importantes que fueron el fundamento para las recomendaciones posteriores. Cuando se analizó las prioridades de nuestros stakeholders con base en unas entrevistas individuales, nos dimos cuenta que el grupo de empresas corporativas tiene una necesidad clara de encontrar espacios nuevos con una frecuencia alta debido a la cantidad de eventos que hacen en un año. Hay empresas que hacen 36 eventos al año y tienen que someterse a los mismos espacios de hoteles y centros de convenciones y además buscar una aprobación previa por la burocracia de sus empresas. Concretamente para esta recomendación, se dividió este tipo de empresas en tres grupos los *heavy*, *medium* y *light users*. Para cada tipo de cliente generamos un listado de empresas con base en el histórico de reservas y entrevistas hechas.

TIPOS DE USUARIOS		
Light users	Medium users	Heavy users
Empresarios independientes	Laboratorios	Empresas redes mercadeo
Productoras	Acceleradoras	Educadores
Recursos humanos - multinacionales	Medios de comunicación	Empresas de PR

Tabla 6.1 Tipos de usuarios.

Con base en las necesidades explicadas anteriormente, se puede inferir que los usuarios que reservan espacios con más frecuencia pueden ahorrar tiempo en la búsqueda de estos espacios si cuentan con un servicio personalizado y un inventario amplio de espacios a su disposición basado en prepago anual.

Este prepago anual también lo soportamos por un descubrimiento del libro de David Rogers él hace un listado de cualidades principales que tienen los negocios digitales. Entre ellos están:

Desagregación: Separar productos y servicios, que generalmente están juntos, para ofrecerlos de forma separada.

Integración: Es lo opuesto a la desagregación, agrupar productos o servicios que generalmente están separados.

Social: La habilidad de compartir experiencias de un producto o servicio con otros genera valor para los clientes.

Precio: ofrecer un precio significativamente más económico que los mismos productos y servicios tradicionales.

Freemium: Ofrecer un servicio gratuito por un mes para que los usuarios conozcan el producto y después si se les genera un costo.

Access: El hecho de poder acceder a contenido, ser capaz de acceder a cualquier momento.

Simplicidad: Hacer procesos de ventas, decisiones más sencillas que los tradicionales.

Personalización: los clientes prefieren tener ofertas personalizadas a los gustos y necesidades de ellos.

Agregación: plataformas que tienen distintos oferentes.

Tomado de David Rogers *The Digital Transformation: How the digital transformation 2016*

En nuestro caso en particular cumplimos con la expectativa de las personas. Por eso decidimos recopilar los datos de reservas anual dependiendo del tipo de cantidad de reservas.

6.2.1 Paquetes de servicios

Como se puede ver hicimos dos modelos con tres tipos de usuarios: heavy, medium y light user

Sistema con descuento general											
	Reservas x año	Reservas x mes	Precio bruto promedio	Margen	Precio promedio día	Precio	Descuentos	Precio anual con descuento	Te regalamos	Redondeado	Ganancia
Heavy users	36	3	\$1,200,000	20%	\$1,500,000	\$4,000,000	10%	\$4,800,000	\$5,400,000	\$5,000,000	\$400,000
Medium users	24	2	\$1,200,000	20%	\$1,500,000	\$3,600,000	5%	\$3,420,000	\$1,800,000	\$3,000,000	-\$1,200,000
Light users	12	1	\$1,200,000	20%	\$1,500,000	\$1,800,000	0%	\$1,800,000	\$0	\$1,000,000	-\$1,000,000
Sistema de puntos											
	Reservas x año	Reservas x mes	Precio neto promedio	Paquete anual	Margen	Descuento	Margen final	Puntos	Puntos con descuento	Paquete anual con descuento	Regalo puntos adicionales
Heavy users	36	3	\$1,500,000	\$54,000,000	20%	10%	10%	540,000	594	46,800,000	54
Medium users	24	2	\$1,500,000	\$36,000,000	20%	5%	15%	360,000	378	34,200,000	18
Light users	12	1	\$1,500,000	\$18,000,000	20%	0%	20%	180,000	180	18,000,000	0
Ahorro real x usuario											
											\$5,400,000
											\$1,800,000
											\$0
Puntos EZPOT											
											1
											\$100,000

Tabla 6.2 Paquetes por tipo de usuario.

TIPOS DE USUARIOS		
Light users	Medium users	Heavy users
Empresarios independientes	Laboratorios	Empresas redes mercadeo
Productoras	Acceleradoras	Educadores
Recursos humanos - multinacionales	Medios de comunicación	Empresas de PR

Tabla 11 Tipos de usuarios.

Ambos modelos tienen la misma lógica de precios, solo cambian en su modalidad. El primero se trata de un descuento dependiendo del paquete que tengan, es descuento va disminuyendo a medida que escojan el paquete más básico. El segundo modelo funciona con base en un sistema de puntos que equivalen a un monto de pesos colombianos. Por cada punto se paga \$100.000 colombianos. El descuento radica en un regalo de puntos que se le otorga a cada paquete dependiendo el monto inicial.

En términos de mercadeo, el segundo primer modelo es más comercial y se vende mejor porque tiene un valor percibido. Monroe (1990) sostiene que los consumidores valoran más una reducción en sacrificios que un incremento en beneficios. El valor percibido por el cliente se puede dividir en tres partes atributos, importancia relativa y desempeño relativo SWADDLING, David C. & Charles Miller (2002). En nuestro caso, los atributos y desempeño relativo del servicio son los componentes básicos del paquete. Por esta razón, aparte de los descuentos, debemos ofrecer unos beneficios adicionales que no tengan los demás usuarios de la plataforma.

Estos serán los beneficios para cada paquete.

Heavy users	Medium users	Light users
Agendamiento de tours	Agendamiento de tours	Agendamiento de tours
Servicio personalizado 24/7 para la planeación del evento.	Espacios exclusivos no publicados en la plataforma	Espacios exclusivos no publicados en la plataforma
Prioridad de turnos para espacios con alto tráfico.	Prioridad de turnos para espacios con alto tráfico.	
Espacios exclusivos no publicados en la plataforma		
Concierge personalizado con paquetes de servicios adicionales disponibles para la venta. (catering, decoración, música, etc)		

Tabla 12 3 Beneficios adicionales por paquete.

Estos paquetes tienen como propósito mostrar el valor percibido por acceder a ellos como se explicaba anteriormente.

6.3 Recomendación estrategia digital

Referente a la estrategia digital de la empresa Ezpot, nos dimos cuenta que se ha hecho un buen trabajo en términos de pauta y contenido, sin embargo ha faltado estrategias de reconocimiento de marca y estrategias de comunidad.

Por el lado de reconocimiento de marca, es importante entender que la audiencia a la que se le quiere llegar todavía no conoce la marca y sus propuesta de valor. Por esta razón, es pertinente hacer eventos educativos con el fin de explicar la propuesta de valor de una forma más directa. La publicidad digital puede que le llegue a muchas personas, pero no

hay garantía de que la audiencia entienda lo que se quiere comunicar cuando se trata de explicar un modelo de negocio nuevo. Teniendo esto en cuenta, la mejor opción es hacer eventos educativos y free press a través de agencias de relaciones públicas que tengan como objetivo educar.

Con respecto a las estrategias de comunidad, David L Rogers en uno de sus propuestas de valor sugeridas para plataformas digitales, dice que: “un componente social en el negocio le da la ventaja a los clientes de tener la habilidad de compartir experiencias de un producto o servicio con otros es valioso para los mismos” (Rogers, 2016). Por eso decidimos, recomendar hacer una comunidad en Facebook para los usuarios de Ezpot y personas que estén interesadas en alquilar espacios. Esta iniciativa tiene como objetivo, brindarle un canal a la compañía para acceder a nuevos mercados y empoderar a los anfitriones de la plataforma para que ofrezcan sus espacios. Es muy similar a una comunidad de recomendaciones como wikimujeres o wikiempresarios, la diferencia de este radica en que solo anfitriones de Ezpot pueden ofrecer sus espacios cuando un interesado solicite uno a través del grupo.

6.4 Recomendación estructura de nómina

El equipo de trabajo de esta plataforma se conforma por cuatro personas:

Gerente general: se encarga de liderar el proyecto y pensar en nuevas iniciativas que le generen valor a la compañía.

Coordinadora de mercadeo: Es la persona encargada de ejecutar la estrategia de mercadeo y ser la contraparte de las agencias de publicidad.

Servicio al cliente y comercial: Es la persona que se encarga de contestar el chat de la página y cerrar posibles reservas y espacios nuevos.

Asistente administrativa: Es la persona encargada de todo lo administrativo de la compañía.

En este modelo de estructura se puede eliminar la coordinadora de mercadeo y servicio al cliente y reemplazar por dos roles:

El primero que sea servicio al cliente del huésped, este tiene que responder por todas las dudas e inquietudes que tengan los visitantes de la página en el momento de realizar una reserva. Esta persona también debe tener el rol de cerrar reservas y enviar cotizaciones en el caso de ser requeridas por el cliente.

CRISTINA - DESCRIPCIÓN DE CARGO	
CUSTOMER SERVICE AND USER MANAGER	
MISIÓN DEL CARGO	
Asegurar un excelente servicio al cliente y cerrar reservas potenciales.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1	Contestar el chat y brindar servicio al cliente en la plataforma web
	Cerrar el mayor número de reservas al mes
2	Enviar cotizaciones y hacer seguimiento de prospectos.
3	Mantener actualizado el CRM de prospectos potenciales con el estado de cada uno.
4	Hacer capacitaciones en el manejo de la plataforma
5	Reportar problemas de la plataforma web
6	Velar por el cumplimiento del huésped en sus reservas y en lo referente a nuestros T&C

Tabla 13 Descripción de cargo de espacios.

El segundo que sea el servicio al cliente del anfitrión, este rol tiene que responder por el proceso de consignar espacios en la plataforma. Por otro lado, también tiene la responsable de consignar espacios y aumentar el inventario de los mismos. Este es su descripción de cargo:

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
EZPOT - ROL COMERCIAL	
MISIÓN DEL CARGO	
Aumentar el inventario de espacios en la plataforma y generar alianzas comerciales estratégicas con empresas/personas naturales que sean una fuente de espacios o posibles reservas.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1	Establecer metas mensuales de alianzas y espacios
2	Establecer relaciones con event planners para aumentar el número de prospectos
3	Hacer estrategias de fidelización para los anfitriones
4	Tener alianzas comerciales con inmobiliarias para aumentar el inventario
5	Generar alianzas comerciales con empresas de catering, decoración, música etc
6	Comunicación y alianza con proveedor de fotografía

Tabla 14 Descripción cargo de comercial.

6.5 Recomendación de alianza con event planners

En el proceso entender las cualidades y ventajas más importantes para nuestros stakeholders, se tomó como hecho revelador el hecho de que los event planners necesitan de espacios creativos y únicos por la nueva demanda por estos espacios de las empresas. Este individuo necesita de un inventario de espacios nuevos para seguir siendo competitivo, por eso una posible alianza con Ezpot puede ser beneficiosa para ellos.

El modelo de negocio puede sacrificar un 10% de comisión para que el event planner gané siempre y cuando cumpla con un número de reservas mínimas por mes a través de nuestra

plataforma. Para encontrar y cerrar a estos event planners, se recomienda hacer un evento con todos ellos y explicarles el modelo de negocio de la alianza y sus posibles beneficios. Para volver esta alianza más fuerte, se recomienda hacer una aplicación solo para event planners, en donde ellos puedan acceder a todos nuestros espacios y puedan generar una serie de acciones:

1. Reservas de tours
2. Cotizaciones de espacios
3. Tours 360 (realidad aumentada)
4. Recomendaciones de espacios basado en sus preferencias

6.6 Recomendación de alianza proveedores

Con base en la investigación que se hizo en entender a profundidad el proceso comercial de las últimas reservas, hubo un descubrimiento importante. La mayoría de las reservas que llegan a Ezpot requieren de servicios adicionales como el catering, música, decoración y demás. Este tipo de servicios pueden ir ligados con una comisión en el momento que desde Ezpot se refiera a otro proveedor. La alianza constaría de cobrar un 10% de comisión por cada cliente que se refiera a estos proveedores.

6.7 Publicidad programática y CRM

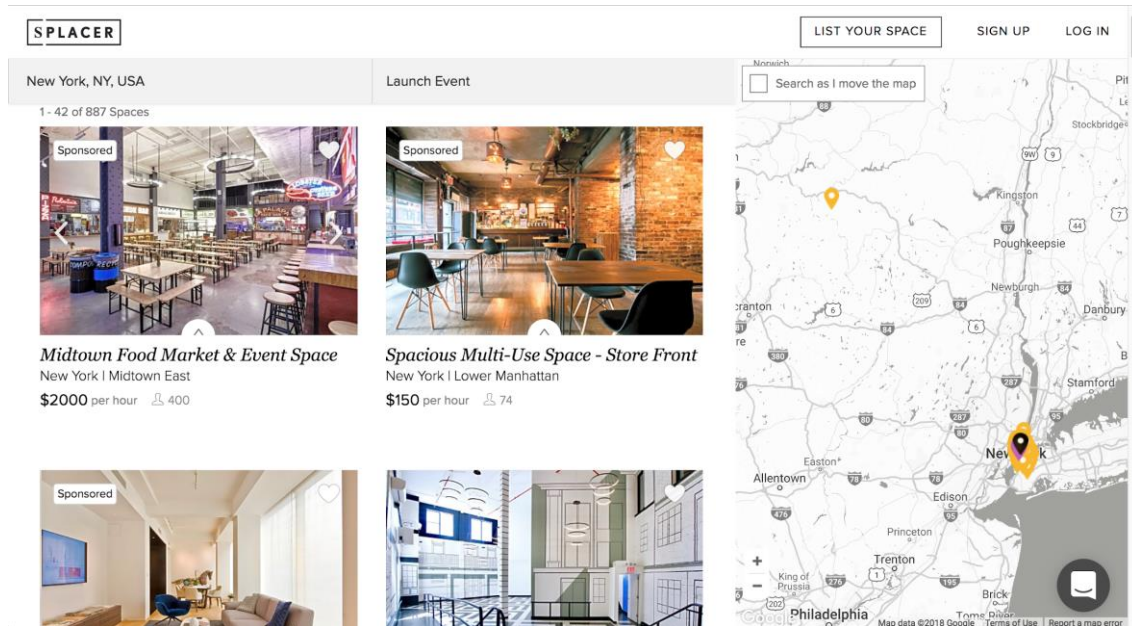
Un estudio de Nilsen (2007), se confirma que el *banner blindness* existe. Esto significa que las personas ignoran todo anuncio en forma de banner en internet. Este hecho nos hace pensar que proponer publicidad dentro de la plataforma no sería buena idea, sin embargo se pueden proponer publicidad que genere valor percibido. El VPC (valor percibido por el cliente) es más eficiente en el momento del pago C Marta-Lazo *et al*, 2017 (165 a 185).



VARIABLES DETERMINANTES EN LA DISPOSICIÓN AL PAGO POR CONTENIDOS INFORMATIVOS EN INTERNET. FUENTE: C MARTA-LAZO, A SEGURA-ANAYA, N MARTÍNEZ OLIVÁN (2017)

Figuras 16 Valores determinantes

Por esta razón, la recomendación es que se puede ofrecer un servicio de publicidad programática de posición, este tipo de publicidad hace referencia a vender una posición estratégica en el listado de espacios y en la sección de recomendados. En la investigación de otros referentes, encontramos que una plataforma similar llamada Splacer ofrece este tipo de publicidad.



Tomado del sitio web www.splacer.co

Figuras 17 Espacios disponibles en Splacer.

La segunda opción sería ofrecer publicidad en la sección de “espacios recomendados”.



Tomado del sitio web www.ezpot.com

Figuras 18 Ezpots más populares.

6.8 Estructura de precios para publicidad en el sitio web

Para esta recomendación, se estructuraron dos paquetes para ofrecer publicidad en la plataforma.

Tipo de publicidad	Duración	Precio mes	Comisión reserva
Primeras posiciones en la página	1 mes	\$COP 100.000	10% + 2% : 12%
Espacios recomendados en la página	1 mes	\$COP 120.000	10% + 3% : 13%

Figuras 19 Paquetes de publicidad.

Ahora bien, un buen servicio de publicidad necesita de una tecnología que soporte las analíticas detrás de cada campaña. Los anfitriones que vayan a pagar por este servicio tienen que poder visualizar el desempeño de sus espacios con base en distintos Kpi’s. Por eso, se sugiere que se desarrolle un CRM para que los dueños de espacios puedan ver su pipeline comercial, la cantidad de tráfico que tiene cada espacio y sus reservas potenciales.

Este CRM no solo sería para los anfitriones que paguen la publicidad, sería un servicio pago adicional de la plataforma. El acceso a esto les permitiría:

1. Organizar sus prospectos
2. Ver más oportunidades de personas que escriben por el chat
3. Tener más prospectos
4. Tener más visibilidad
5. Analíticas en tiempo real.

El precio de este servicio PRO sería de COP \$30.000 mes.

6.9 Estrategia de experiencia de usuario y CRM para anfitriones

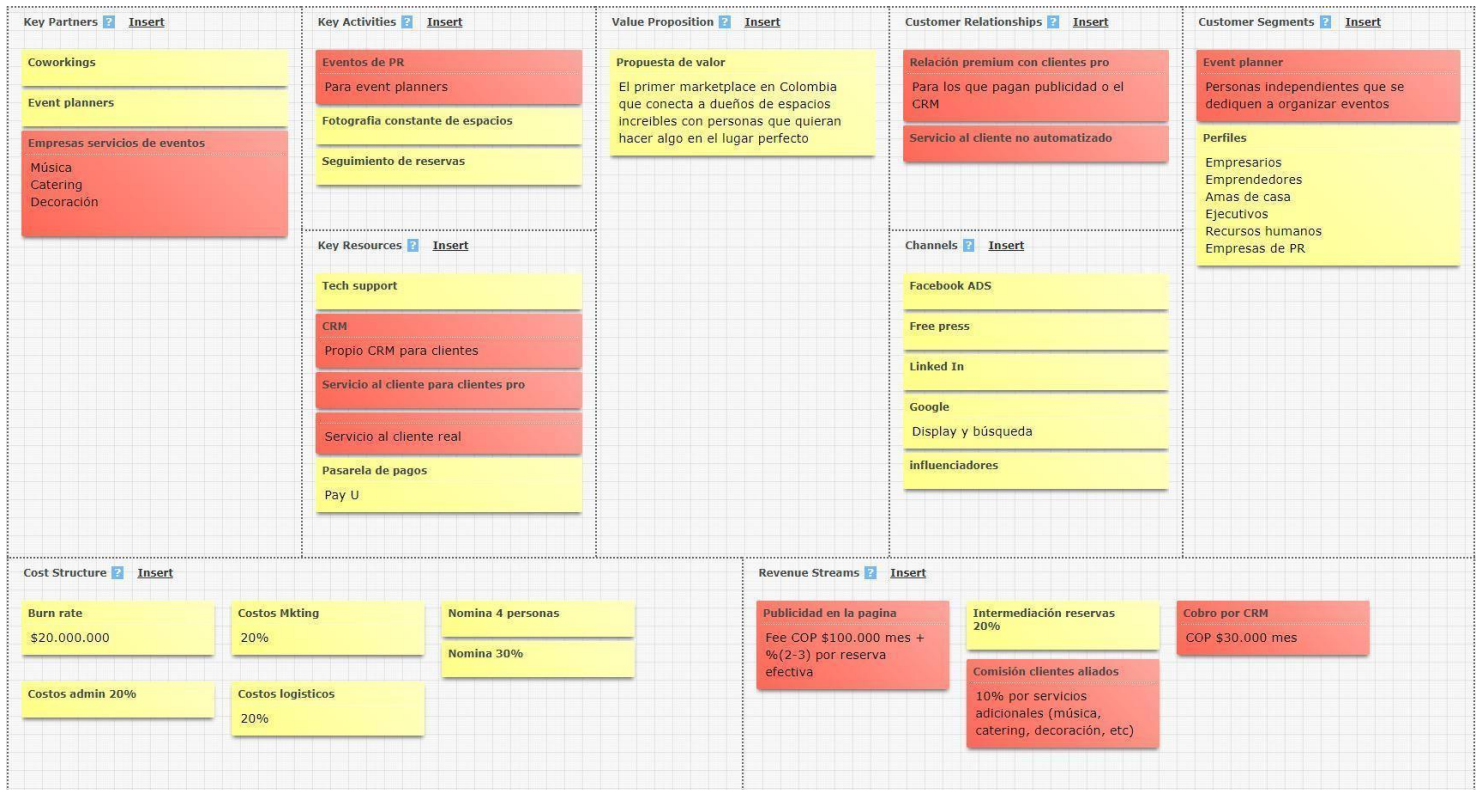
Para esta recomendación se analizó el histórico de reservas y cómo fue el proceso de cada una. En este ejercicio nos dimos cuenta que el 90% de las reservas tuvieron una intervención fuerte por parte del servicio al cliente debido a altas exigencias del prospecto y desconfianza en realizar pagos online. Este dato nos dio la conclusión que, las personas en Colombia necesitan de un proceso de servicio al cliente cercano a la hora de hacer este tipo de reservaciones por un portal web. Es muy diferente al cliente americano o europeo que tienen más acceso a tarjetas de crédito y tienen incorporado estos procesos de comprar en sitios web mucho más que los colombianos.

Con base en lo anterior, se recomienda cambiar la usabilidad del sitio en los siguientes puntos clave:

1. Agregar opción de agendar citas en los espacios
2. Añadir contenido educativo en cada espacio que explique el proceso

6.10 Conclusión de recomendaciones

Después de esta serie de recomendaciones se volvió a hacer un canvas para ver el panorama del modelo de negocio nuevo:



Figuras 20 Canvas modelo de negocio nuevo.

Nota: Lo que esta resaltado en rojo son los nuevos agregados del modelo de negocio.

7. Conclusiones generales

Durante este ejercicio se cumplió con el objetivo principal de la investigación: haber propuesto un modelo de negocio óptimo que se adapte a las necesidades de mercado y genere una rentabilidad sostenible para Ezpot. Dentro de este proceso se hicieron unos descubrimientos importantes con respecto a las necesidades más importantes de los stakeholders principales de la plataforma y con base en estos se pudieron hacer las recomendaciones pertinentes para lograr el objetivo principal.

El mercado colombiano todavía no está listo para servicios de plataformas de economía compartida en el sector inmobiliario de alquiler temporal debido a que los métodos tradicionales todavía son competitivos y pueden sobrevivir en el mercado porque sus propuestas de valor cumplen mejor que las digitales (Rogers, 2016). En la mayoría de las industrias existe una solución alterna para romper con los métodos tradicionales, no obstante la pregunta es: ¿el método innovador es realmente mejor y no replicable por el método tradicional? Una conclusión importante de este análisis es que el servicio al cliente en el mercado colombiano para este tipo de negocios no puede ser digital, debe ser directo y casi que por teléfono. Las personas prefieren un acompañamiento cálido y directo para tomar la decisión de alquilar un espacio o consignar su espacio en un market place como Ezpot.

Referente a la hipótesis de esta investigación, se recomendó implementar publicidad dentro de la plataforma basado el hecho de que en otros modelos de negocios de economía compartida ha tenido éxito estas estrategias. La hipótesis hecha al principio, se validan como una propuesta válida, ya que si se hizo esta recomendación basado en las necesidades del mercado. Sin embargo, se profundizó mucho más en la forma de ofrecer este servicio y se propusieron otras fuentes de ingresos distintas a esta.

REFERENCIAS

- Aaker, D. (2018, abril 19). 6 Reasons Your Brand Needs a Brand Identity Model | Aaker on Brands. Tomado de <https://www.prophet.com/2012/02/77-building-brands-six-principles-behind-the-bi-model/>
- Boesler, M. (2013, August 12). The Rise Of The Renting And Sharing Economy Could Have Catastrophic Ripple Effects. Retrieved October 16, 2017, from <http://www.businessinsider.com/rise-of-the-renting-and-sharing-economy-2013-8?op=1>
- Bertoni, S. (2017, octubre 24). The Way we Work. Forbes , 65-72.
- Colombia: Éxito y Carulla aliados con Rappi para realizar envíos. (2017, September 2 Tomado octubre 16, 2017, de <http://www.america-retail.com/colombia/colombia-exito-y-carulla-aliados-con-rappi-para-realizar-envios/>
- DURÁN TÉLLEZ, J., & HUERTAS TAMAYO, M. (2014). ASPECTOS SOBRE EL SECTOR INMOBILIARIO QUE PUEDEN DETERMINAR LA EXISTENCIA O NO DE UNA BURBUJA INMOBILIARIA: ANÁLISIS DEL CASO DE LOS ESTRATOS ALTOS EN LAS LOCALIDADES DE CHAPINERO Y USAQUÉN EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ. 9-11. Retrieved October 16, 2017.
- D. (2015, November 29). Perspectivas del sector inmobiliario para 2016 en Colombia. Retrieved October 16, 2017, from <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/perspectivas-del-sector-inmobiliario-para-2016-colombia/216505>
- Digital World Market Intelligence Platform. (n.d.). Tomado el 2 de abril, 2018, de <https://www.similarweb.com/> Se utilizó para el benchmark competitivo
- E. B. (2013, Sept. & oct.). ONLINE, SOCIAL AND MOBILE: Property Marketing Strategies for the Next Generation. Irem Industry Partner, Vol. 78(Issue 5), 60-60. tomado October 16, 2017.
- Einav, L. (2015, agosto 15). Peer-to-peer markets [PDF]. Stanford: Stanford University. Tomado October 15, 2017
- Goldfarb, Avi, Catherine Tucker. 2011a. Advertising Bans and the Substitutability of Online and Offline Advertising. Journal of Marketing Research 48(2) 207–227.

- Grossman, T. R. (2017, July 13). The Board Directors You Need for a Digital Transformation. Retrieved October 16, 2017, from <https://hbr.org/2017/07/the-board-directors-you-need-for-a-digital-transformation>
- Kevin Lane Keller and Don Lehmann, “How Do Brands Create Value,” *Marketing Management* (May–June 2003), pp. 27–31.
- Marc J. Epstein and Robert A. Westbrook, “Linking Actions to Profits in Strategic Decision Making,” *MIT Sloan Management Review* (Spring 2001), pp. 39–49;
- Kotler, P. (2012). *Kotler on Marketing*. Londres: Simon & Schuster UK.
- Kolowich, L. (2015, octubre 26). The Marketer's Guide to Developing a Strong Corporate and Brand Identity. Tomado el April 22, 2018, de <https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/34238/the-marketer-s-guide-to-developing-a-strong-brand-identity.aspx>
- Lane, 2013 (“Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity”)
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, MINTIC (2012, 19 de enero). Colombia es uno de los países con más usuarios en redes sociales en la región. Recuperado el 23 de agosto de 2014, de: <http://www.seocolombia.com/blog/estadisticasfacebook-colombia-2012/> Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, MINTIC (2014, 3 de mayo). 8 de cada 10 colombianos está usando internet. Recuperado el 23 de agosto de 2014), de: <http://www.mintic.gov.co/porta1/604/w3-article-1629.html>
- Park, H., & Kim, Y.-K. (2014). The role of social network websites in the consumer–brand relationship.
- MONROE, Ken B. (1990) “Pricing: Making Profitable Decisions”. New York. McGraw Hill.
- (n.d.). Tomado octubre 16, 2017, de <https://www.bluradio.com/lanube/podcast-cual-es-la-clave-del-exito-de-rappi-uber-y-otras-companias-digitales-154658>
- Owler. (n.d.). Tomado el 2 de abril, 2018 de <https://www.owler.com/home> Se utilizo para la creación del benchmark competitivo
- Rajendra K. Srivastava, Tasadduq A. Shervani, and Liam Fahey, “Market-Based Assets and Shareholder Value,” *Journal of Marketing* 62, no. 1 (enero 1998), pp. 2–18;

Rogers, D. L. (2016). The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age.

Shuba Srinivasan, Marc Vanheule, and Koen Pauwels, "Mindset Metrics in Market Response Models: An Integrative Approach," Journal of Marketing Research.

SWADDLING, David C. & Charles Miller (2002) "Don't Measure Customer Satisfaction- Customer Perceived Value is a Better Alternative to Traditional Customer Satisfaction Measurements" QUALITY PROGRESS, mayo 2002, p.6

Tietz, J. (2013, August 14). Sharing Verboten: Berlin Puts Kibosh on Airbnb and Co. - SPIEGEL ONLINE - International. Retrieved October 16, 2017, from <http://www.spiegel.de/international/business/berlin-to-penalize-short-term-rental-companies-like-airbnb-in-fall-a-916416.html>

ANEXOS

Proyección de costos

Actividad	mar. / 1	abr. / 1	may. / 1	Valor	CENTRO DE COSTO	PESO PORCENTUAL	Costo mensual promedio
Costos Marketing, PR y contenido	\$7,039,152	\$5,274,943	\$8,060,000	Totales			
Servicio Fee Mensual BBT	\$5,170,785	\$2,000,000	\$2,200,000	\$9,370,785			
Servicio Fee Mensual Human Bridge			\$3,000,000	\$3,000,000			
Campaña de Sostenimiento – Facebook	\$992,678	\$1,569,820	\$1,300,000	\$3,862,498			
Campaña de Sostenimiento – Google	\$875,689	\$1,405,123	\$1,500,000	\$3,780,812			
Campaña de Sostenimiento – LinkedIn		\$300,000	\$60,000	\$360,000	\$20,374,095	45,81%	\$6,791,365
Costos Logísticos / Herramientas digitales / Servicio al cliente	\$590,111	\$827,111	\$1,202,111	Totales			
Cuentas de Correo @ezpot.com	\$53,000	\$53,000	\$53,000	\$159,000			
Programa Adobe	\$190,000	\$190,000	\$190,000	\$570,000			
Programa Smart Draw	\$233,111	\$233,111	\$233,111	\$699,333			
Chat sitio web Zendesk	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$342,000			
Transporte para Comerciales (caja menor)			\$270,000	\$270,000			
Instapage (creador de landing pages)		\$237,000		\$474,000			
Typeform (creador de formularios inteligentes)			\$105,000	\$105,000	\$2,619,333	5,89%	\$873,111
Costos Administrativos y bancarios	\$1,217,130	\$1,217,130	\$1,217,130	Totales			
Outsourcing Financiero y contable (Le Asesoramos)	\$1,200,000	\$1,200,000	\$1,200,000	\$3,600,000			
Asesoría Legal				\$0			
Cuota tarjeta debito Davivienda	\$11,500	\$11,500	\$11,500	\$34,500			
Cobro servicio empresarial (portal Davivienda)	\$5,630	\$5,630	\$5,630	\$16,890	\$3,651,390	0,21%	\$1,217,130
Costos Personal Expot (1)	\$6,678,331	\$6,678,331	\$4,475,501	Totales			
Salario Gerente General	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$3,000,000			
Salario Asistente Administrativa / Operativa	\$1,272,671	\$1,272,671	\$1,272,671	\$3,818,013			
Salario Agente Servicio al Cliente	\$2,202,830	\$2,202,830	\$2,202,830	\$6,608,490			
Salario Coordinadora de Mercadeo	\$2,202,830	\$2,202,830	\$2,937,107	\$4,405,660	\$17,832,163	40,09%	\$5,944,054
Costo Mensual	\$15,524,724	\$13,997,515	\$14,954,742	\$44,476,981		100,00%	
Costos de Personal (1):							
Salario Gerente Comercial	\$1,000,000			\$1,334,309			
Salario Asistente Administrativa / Operativa	\$800,000						
Salario Agente Servicio al Cliente	\$1,500,000						
Salario Coordinadora de Mercadeo	\$2,000,000						
				Imprevistos			\$1,334,309
				Total			\$44,476,981
				BURN RATE MENSUAL (promedio)			\$14,825,660

Proyección de costos escenario 2

Actividad	abr. / 1	may. / 1	jun. / 1	jul. / 1	ago. / 1	sep. / 1	oct. / 1	nov. / 1	dic. / 1	Valor	CENTRO DE COSTO	PESO PORCENTUAL
Producción Aplicación Móvil Android							\$3,000,000	\$3,000,000	\$3,000,000	\$9,000,000		
Producción Aplicación Móvil IOS							\$3,000,000	\$3,000,000	\$3,000,000	\$9,000,000		
										\$65,310,000		19.68%
Costos Operativos Plataforma	\$0	\$6,500,000	\$10,000,000	\$10,000,000	\$9,700,000	\$3,200,000	\$3,200,000	\$3,200,000	\$3,200,000			
Licencia Expression + Hosting (Backbone)			\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$3,500,000		
Soporte Técnico de la aplicación (Backbone)			\$2,500,000	\$2,500,000	\$2,500,000	\$2,500,000	\$2,500,000	\$2,500,000	\$2,500,000	\$17,500,000		
Soporte Tech integraciones: 11AM-10PM \$2.5M										\$2,000,000		
Mantenimiento Mensual (iteraciones / modificaciones de mejoramiento)			\$500,000	\$500,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$2,000,000		
Producción de Fotografías (50 mensuales)		\$6,500,000	\$6,500,000	\$6,500,000	\$6,500,000					\$26,000,000	\$49,000,000	14.01%
Costos Marketing	\$3,000,000	\$5,900,000	\$3,500,000	\$1,500,000	\$2,500,000	\$6,000,000	\$5,500,000	\$4,900,000	\$6,000,000			
Consultoría e implementación SEO (Backbone)		\$2,000,000	\$2,000,000							\$4,000,000		
PR & Influenciadores					\$1,000,000	\$1,000,000	\$500,000	\$500,000	\$1,000,000	\$4,000,000		
Campaña de Sostenimiento - Pauta Digital (Backbone)						\$3,500,000	\$3,500,000	\$2,000,000	\$3,500,000	\$12,500,000		
Campaña de Sostenimiento - Social Media (Backbone)			\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$10,500,000		
Producción Video Ezpot (Backbone)	\$3,000,000	\$3,000,000									\$3,000,000	10.58%
Costos Logísticos / Infraestructura	\$4,030,000	\$3,125,000	\$45,000	\$80,000	\$80,000	\$80,000						
Impresión Tarjetas CT		\$80,000										
Cuentas de Correo @ezpot.com	\$30,000	\$45,000	\$45,000	\$60,000	\$80,000	\$1,000,000						
Computadores	\$4,000,000	\$3,000,000									\$7,560,000	2.16%
Costos Administrativos	\$2,450,000	\$4,450,000	\$1,200,000	\$1,200,000	\$1,200,000	\$1,200,000						
Outsourcing Financiero	\$1,200,000	\$1,200,000	\$1,200,000	\$1,200,000	\$1,200,000	\$1,200,000						
Asesoría Legal	\$1,250,000	\$1,250,000										
Asesoría Seguros		\$2,000,000										
Costos Personal Espot (*)	\$16,007,149	\$14,208,192	\$14,208,192	\$21,844,670	\$21,844,670	\$21,844,670						
Gerente General	\$16,007,149	\$12,005,362	\$12,005,362	\$12,005,362	\$12,005,362	\$12,005,362						
Asistente Comercial		\$2,202,830	\$2,202,830	\$2,202,830	\$2,202,830	\$2,202,830						
Asistente Financiero				\$4,689,371	\$4,689,371	\$4,689,371						
Analista de SEO / Analytics				\$2,937,107	\$2,937,107	\$2,937,107						
Costo Mensual	\$70,797,149	\$35,283,192	\$28,953,192	\$34,604,670	\$35,304,670	\$32,300,000						
SUPUESTOS												
Costos de Personal (1):												
Salario Gerente General	\$9,590,321											
Salario Asistente Comercial / Operativa	\$1,500,000											
Salario Asistente Financiera	\$3,200,000											
Salario Analista SEO / Analytics	\$2,000,000											
* Costo Neto Gerente General	\$12,005,362											
* Costo Neto Asistente Comercial	\$2,202,830											
Imprevistos (3)												
Total												
Monthly Burn Rate												
											\$175,491,553	50.19%
												100.00%

Total de Ventas

Videos & Audiovisuales

Videos

Costo Promedio Video

Precio de venta

Ventas Videos

Ventas Fotografía

Señales

Costo promedio sesión

Precio de venta

Ventas Fotografía

Señales

Costo promedio sesión

Precio de venta

Ventas Fotografía

Señales

Costo promedio sesión

Precio de venta

Ventas Fotografía

Señales

Costo promedio sesión

Precio de venta

Ventas Fotografía

Señales

Costo promedio sesión

Precio de venta

Ventas Fotografía

Señales

Costo promedio sesión

Precio de venta

Ventas Fotografía

Proyección de reservas (cantidad)

Reservas x cantidad

Proyecto Espot

Enero 2018

	2018												2019	2019
	ene - 2018	feb - 2018	mar - 2018	abr - 2018	mayo - 2018	jun - 2018	jul - 2018	ago - 2018	sept - 2018	oct - 2018	nov - 2018	dic - 2018		
Fiestas sociales	3	1	3	2	4	6	6	5	7	9	13	12		
Cumpleaños	2	0	1	1	1	3	4	4	5	5	5	5		
Eventos Navidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Aniversarios	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Grados	0	0	0	0	1	2	0	0	0	2	2	0		
Fiestas	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1		
Corporativos	4	4	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3		
Asambleas	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Talleres - Capacitaciones	4	4	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1		
Eventos	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Lanzamiento de producto	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0		
Eventos en Galería	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1		
Deportes	0	0	0	0	2	0	2	0	2	0	2	2		
Foga	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1		
Funcional	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1		
Comorking	4	4	0	1	1	2	2	1	1	2	1	1		
Sala de Juntas	4	4	0	1	1	2	2	1	1	2	1	1		
Puesto de trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Profesores	4	0	2	2	1	1	1	1	1	1	1	5		
Cursos (cocina, clases, talleres)	4	0	2	2	1	1	1	1	1	1	1	5		
Cocina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Total Reservas	138													

Ventas por

Ventas x espacio

Español		2018											
Comisión													
Precios x espacio		Feb - 2018	mar. - 2018	Abr - 2018	mayo - 2018	Jun. - 2018	Jul. - 2018	Ago - 2018	Sept - 2018	oct. - 2018	nov. - 2018	Dic - 2018	
Salas de juntas													
Max	\$130,000												
Min	\$30,000												
Duración horas promedio	2												
Promedio	\$80,000												
Comisión Español	\$32,000												
Fincaes													
Max	\$800,000												
Min	\$80,000												
Duración horas promedio	4												
Promedio	\$440,000												
Comisión Español	\$352,000												
Bodegas													
Max	\$260,000												
Min	\$120,000												
Duración horas promedio	3												
Promedio	\$190,000												
Comisión Español	\$114,000												
Espacios para eventos corp													
Max	\$65,000												
Min	\$1,200,000												
Duración horas promedio	3												
Promedio	\$632,500												
Comisión Español	\$379,500												
Gimnasios													
Max	\$200,000												
Min	\$50,000												
Duración horas promedio	2												
Promedio	\$125,000												
Comisión Español	\$50,000												
Galerías - Museos													
Max	\$1,200,000												
Min	\$80,000												
Duración horas promedio	4												
Promedio	\$640,000												
Comisión Español	\$512,000												
Cocinas													
Max	\$330,000												
Min	\$52,000												
Duración horas promedio	3												
Promedio	\$191,000												
Comisión Español	\$114,600												
TOTAL		\$114,600	\$229,200	\$114,600	\$114,600	\$114,600	\$114,600	\$229,200	\$114,600	\$114,600	\$229,200	\$229,200	
		\$2,043,600.00	\$2,002,200.00	\$2,527,600.00	\$3,163,600.00	\$3,775,600.00	\$2,780,200.00	\$3,583,600.00	\$4,333,600.00	\$5,208,200.00	\$6,084,200.00	\$2,002,200.00	

Modelo de comisiones para comerciales

Modelo de comisiones por inmueble consignado				
Mínimo de # de inmuebles mensuales	40			
Rangos de inmuebles consignados	41-50	51-60	61-70	71+
Comisión x inmueble consignado	\$150.000	\$250.000	\$350.000	\$450.000
Modelo de comisiones por reserva				
Comisión por lead cerrado				
Número de reservas	Bono	Facturación		
5	100000	3%		
10	200000	10%		
15	300000	13		