

Plan de Empresa: OfferMall

Luis Felipe Vergara Solano

Universidad ICESI.

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.

Maestría en Administración

Cali, Junio 2016

Plan de Empresa: OfferMall

Luis Felipe Vergara Solano

Trabajo de Grado para optar por el título de Máster en Administración

Dirigido por: Ana Lucia Alzate A.

Universidad ICESI.

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.

Maestría en Administración

Cali, Junio 2016

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo	1
Executive Summary	2
1. Análisis de Mercado	4
1.1. Análisis del Sector	4
1.2. Análisis del Mercado Propiamente Dicho	8
1.2.1. Producto / Servicio.	8
1.2.2. Clientes	10
1.2.3. Análisis de competidores.....	15
1.2.4. Tamaño y fracción de mercado	16
1.2.5. Plan de Mercado	18
1.2.5.1. Estrategia de ventas	18
1.2.5.2. Estrategia de precio	21
1.2.5.3. Estrategia de promoción	21
1.2.5.4. Estrategia de distribución	23
1.2.6. Política de servicio	23
2. Análisis Técnico	24
2.1. Análisis del producto	24
2.1.1. Puntos de control	28
2.2. Diagrama de flujo	30
2.3. Análisis de facilidades	30
2.4. Análisis de equipos	31
3. Análisis Administrativo	32
3.1. Grupo Empresarial	32
3.2. Análisis de la organización	33
3.3. Análisis de los empleados.....	34
3.4. Organizaciones de apoyo	35
4. Análisis legal	36
4.1. Tipo de sociedad	36
4.2. Costos de constitución de la empresa	37
4.3. Elementos y normas especiales.....	38
4.4. Registro de marca	38
4.5. Condiciones legales con clientes	39

4.6.	Beneficios de la ley 1429 de 2010	39
5.	Análisis Social	40
6.	Análisis Ambiental	40
7.	Análisis de Valores Personales	40
8.	Análisis Económico	41
8.1.	Proyección de ventas	41
8.2.	Plan de compras y gastos	43
8.3.	Análisis del punto de equilibrio	46
9.	Análisis financiero	46
9.1.	Flujo de caja.....	46
9.2.	Estado de Resultados	48
9.3.	Balance general.....	49
10.	Análisis de Riesgos	50
10.1.	Riesgo de mercado	50
10.2.	Riesgo técnico	51
10.3.	Riesgo financiero.....	52
11.	Análisis de Sensibilidad	52
12.	Evaluación del Proyecto	53
13.	Conclusiones	55
14.	Anexos	56
	Anexo 1: Ficha técnica encuesta realizada a usuarios del segmento de mercado objetivo	56
	Anexo 2: Ficha técnica encuesta realizada a locales comerciales del segmento de mercado objetivo	57
	Anexo 3: Prototipo de la Aplicación OfferMall.	57
	Anexo 4: Clasificación locales de los Centros Comerciales	60
	Anexo 5: Cronograma de diseño e implementación de OfferMall.....	70
	Anexo 6: Características principales de los servicios tecnológicos	71
15.	Referencias	73

Índice de Figuras

Figura 1: Inversión Nacional por medio de comunicación.....	6
Figura 2: Comportamiento de la inversión en medios digitales en Colombia en los últimos cinco años	7
Figura 3: Participación medios en la torta publicitaria en Colombia.	7
Figura 4: Proceso de Desing Thinking	25
Figura 5: tiempo de ejecución del desarrollo e implementación de OferMall	26
Figura 6: Diagrama de flujo OfferMall	30
Figura 7: Organigrama de la organización	33
Figura 8: Utilidades del periodo de estudio.....	49
Figura 9: Nivel de solvencia para el periodo de estudio	50
Figura 10: Arquitectura hosting de aplicaciones de Amazon.....	72

Índice de Tablas

Tabla 1: Resultados encuesta locales comerciales	13
Tabla 2: Cuadro comparativo competencia	15
Tabla 3: Principales Centros Comerciales en la ciudad de Cali	17
Tabla 4: Locales inscritos por centro comercial	19
Tabla 5: Requerimientos Tecnológicos mantenimiento para la puesta en producción de OfferMall	27
Tabla 6: Equipos de cómputo necesarios para la operación	31
Tabla 7: Análisis de los empleados	35
Tabla 8: Carga prestacional empleados	38
Tabla 9: Obligaciones tributarias.....	38
Tabla 10: Penetración de mercado para OfferMall	41
Tabla 11: Proyección de ventas año 1 de operación.....	42
Tabla 12: Proyección de ventas año 2 al 4 de operación.....	42
Tabla 13: Presupuesto de inversiones.....	43
Tabla 14: Gastos Preoperativos	44
Tabla 15: Gastos de operación	44
Tabla 16: Gastos de administración y ventas	45
Tabla 17: Análisis de costos y punto de equilibrio.....	46
Tabla 18: Flujo de caja de los 5 primeros años	47
Tabla 19: Estado de resultados	48
Tabla 20: Balance general	49
Tabla 21: Evaluación del Proyecto.....	53
Tabla 22: Evaluación del proyecto con liquidación de la empresa	54
Tabla 23: Características principales servicio de internet dedicado.....	71
Tabla 24: Principales beneficios de Amazon Web Service.....	71

Índice de Anexos

Anexo 1: Ficha técnica encuesta realizada a usuarios del segmento de mercado objetivo ..	56
Anexo 2: Ficha técnica encuesta realizada a locales comerciales del segmento de mercado objetivo	57
Anexo 3: Prototipo de la Aplicación OfferMall.	57
Anexo 4: Clasificación locales de los Centros Comerciales	60
Anexo 5: Cronograma de diseño e implementación de OfferMall.....	70
Anexo 6: Características principales de los servicios tecnológicos	71

Resumen Ejecutivo

La empresa creará una aplicación móvil llamada OfferMall que relacionará negocios pertenecientes a los centros comerciales y a los consumidores finales (Aplicación B2C, Business-to-Consumer) donde estos podrán publicar de manera ágil y llamativa el lanzamiento, promoción y ofertas de productos enfocándose a los clientes que visitan estos lugares, obteniendo como resultado un incremento del potencial de ventas y posicionamiento de marca.

Esta aplicación podrá ser descargada e instalada en las plataformas móviles más usadas (Android, iOS) y contará con una interfaz intuitiva, amigable y agradable a la vista, características que brindarán una excelente experiencia al usuario. Por parte de los usuarios finales (consumidores y/o compradores) se darán cuenta si existen ofertas de lo que buscan sin necesidad de recorrerse todo el centro comercial gracias al geo posicionamiento, podrán filtrar por intereses, categorías y tendrán la posibilidad de ser avisados si su tienda de interés publica alguna oferta en especial.

El grupo empresarial está compuesto por el autor de este documento el cual cuenta con amplia experiencia en la dirección de proyectos de tecnología en telecomunicaciones, soluciones móviles, sistemas de información y gran habilidad de relacionamiento con clientes empresariales, particulares y proveedores de servicios.

El éxito de OfferMall se centra en brindar información de ofertas de productos y servicios de actualidad y calidad para sus usuarios garantizando su disponibilidad de consulta en cualquier momento y lugar lo que convertirá a OfferMall en un aliado para las estrategias de mercadeo de los locales comerciales.

OfferMall cuenta con una inversión inicial de \$200.000.000 provenientes de recursos propios y cuenta con una TIR esperada del 26,19% y un periodo de recuperación de 3 años. Tiene como meta alcanzar un volumen de 406 ventas mensuales al finalizar el primer año de operación gracias a la fuerza de ventas y las alianzas que se espera generar entre la empresa y los diferentes centros comerciales de la ciudad de Cali.

Palabras Clave: Aplicación móvil, Centros Comerciales, Ofertas, Plan de empresa.

Executive Summary

The company will create a mobile application called OfferMall that relate shopping malls and final consumers (Application B2C, Business-to-Consumer) where they can publish agile and striking way the launch, promotion and product offerings focusing on customers that visit these places, resulting in an increased of potential sales and brand positioning.

This application can be downloaded and installed from the most used mobile platforms (Android, iOS) and will feature an intuitive, user-friendly and visually pleasing interface features that provide an excellent user experience. End users (consumers and / or buyers) will realize if there offers what they want without having traversed the entire mall thanks to geo positioning, they may be filtered by interest categories and will be able to be advised if your store of interest published an offer especially.

The business group is composed by the author of this document which has extensive experience in project management in technology, telecommunications, mobile solutions, information systems and great skill in relationship with business customers, individuals and service providers.

The success of OfferMall focuses on providing information product offerings and services currently and quality to its users by ensuring their availability for consultation at any time and place which will make OfferMall an ally in the marketing strategies of the stores

OfferMall has an initial investment of \$ 200 million (COP) from own resources and has an expected IRR of 26.19% and a payback period of 3,5 years.

It aims to achieve a monthly sales volume of 406 after the first year of operation thanks to the sales force and alliances that are expected to generate between the company and the various shopping malls in the city of Cali.

Key Words: Mobil application, Malls, Offers, Business plan.

1. Análisis de Mercado

1.1. Análisis del Sector

Los Centros Comerciales en Colombia se encuentran en un momento de expansión. Según Euromonitor, en el país es inaugurado un Centro Comercial cada 20 días y corresponde a uno de los sectores de mayor crecimiento. Entre el año 2015 y el 2016 se espera la apertura de 12 nuevos proyectos en ciudades intermedias que albergan a más de 400.000 habitantes convirtiéndolas en alternativas de gran potencial (La República, 2012). En adición, como lo afirma el gremio de Centros Comerciales en la actualidad se invierten alrededor de 4.000 millones de dólares en 75 proyectos nuevos que pondrán la cifra de metros cuadrados de área de ventas del país a 4,2 millones.

Por otro lado, en el año 2014 este tipo de establecimientos vendieron 33,4 billones de pesos, con un crecimiento del 7,7 % respecto al año 2013 que fue de 31 billones (El Tiempo, 2015).

Un estudio de la firma RADDAR sostiene que las compras mensuales por hogar de la clase media representan el 66% del consumo en Colombia con una cifra de \$ 1.780.000 pesos de los cuales el vestuario corresponde al 36%, el mobiliario de los hogares el 21% y finalmente la tecnología al 17% (Mall&Retail, 2015).

Actualmente el 23% de las compras realizadas por los colombianos se hacen a través de los Centros Comerciales, debido a que en estos se encuentran reunidas diversas empresas y marcas dedicadas a sectores diferentes, incrementando de esta manera la variedad y oferta de productos y servicios para los consumidores (Euromonitor International, 2016).

Es importante mencionar que la coyuntura económica del 2015 generó una desaceleración frente al 2014 y según los analistas económicos esta tendencia se mantendrá durante el 2016 trayendo como resultado la disminución del consumo como lo muestra el Índice de Confianza del Consumidor (ICC) de Fedesarrollo de diciembre del año pasado, el cual tuvo un balance de 1,1% significando una reducción de 5,6 puntos con respecto a noviembre y de 21,3% comparado con diciembre de 2014 (Mall & Retail, 2016). Sin embargo, un análisis realizado por Mall & Retail sobre el sector, señala que el crecimiento de los Centros Comerciales continuará pero con un dinamismo menor que en los años anteriores (Portafolio, 2016).

Los hábitos de consumo de la población en Colombia han cambiado gracias al rápido crecimiento económico dado entre 2005 – 2014, el cual generó un incremento de la clase media del país contribuyendo a la construcción de nuevos patrones de consumo, y dando una mayor posibilidad de acceder a bienes y servicios como: tratamientos de belleza, productos de moda e ir de compras. El aumento de la disponibilidad de Centros Comerciales y su concentración en la oferta de tiendas, restaurantes y demás; los han convertido en una de las principales elecciones de la gente a la hora de buscar entretenimiento. Un estudio realizado por Fenalco en el 2013, muestra que el 54% de los colombianos visitan los Centros Comerciales en compañía de sus familias, el 21% con amigos, el 14% con su pareja y el 11% lo hace solo. Además, reporta que el comportamiento de compra ha incrementado la frecuencia de visita de los usuarios pasando del 22 % en 2009 al 30% en 2013 para aquellos que lo hacen al menos una vez por semana y del 19% al 25% a los que asisten quincenalmente (Euromonitor International, 2015).

Según un informe de Fenalco, el 26% de las personas que acuden al Centro Comercial lo hacen cuando han planeado comprar algo, sin embargo, gran número de visitantes van solo

a “vitriñar” lo que representa un importante reto para los locales y puntos de venta al tratar de convertir estos transeúntes en sus compradores, impulsándolos mediante descuentos y ofertas.

Para el comercio es de vital importancia darse a conocer en el mercado a través del pago de anuncios de sus productos y servicios en los diferentes canales de difusión, ya sea por medio físico, televisión, radio, redes sociales o internet en general. Las grandes marcas y empresas suelen contar con departamentos de marketing que les ayudan a ejecutar sus estrategias de negocio, sin embargo, hay sectores del comercio que buscan soluciones y herramientas más rápidas que no representen costos elevados y les permitan conquistar a sus clientes potenciales.

La inversión realizada en publicidad por los Centros Comerciales en el año 2009 sumó los \$64.704.043 de pesos, encabezados por la radio, prensa y televisión como se puede observar en la siguiente figura (ver figura 1) (González, 2010):

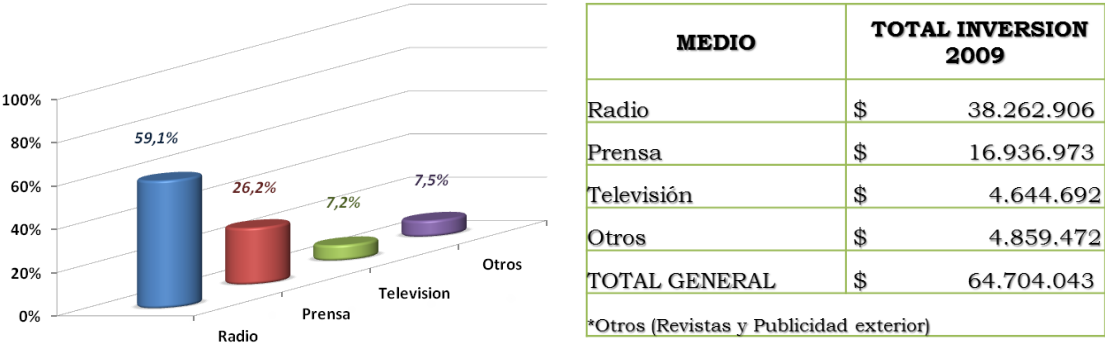


Figura 1: Inversión Nacional por medio de comunicación

Fuente: (González, 2010)

Según el reporte publicado por IAB (Interactive Advertising Bureau) Colombia la inversión en publicidad en medios digitales en Colombia ha venido experimentado un crecimiento como se puede observar en la siguiente figura:

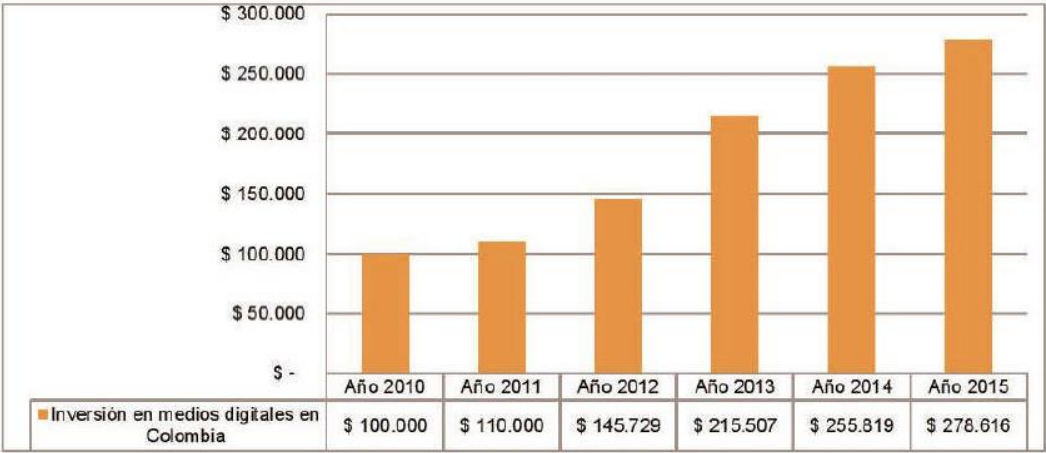


Figura 2: Comportamiento de la inversión en medios digitales en Colombia en los últimos cinco años

Fuente: (IAB Colombia, 2015)

En el 2015 esta inversión ascendió a los \$278.616 millones de pesos, de los cuales \$259.110.585.711 corresponden a publicidad WEB y \$19.506.352.781 a la publicidad realizada mediante aplicaciones móviles, contando con una participación del 11,10% del total de la distribución de inversión en publicidad en Colombia como se puede observar en la siguiente figura (ver figura 3). (IAB Colombia, 2015)

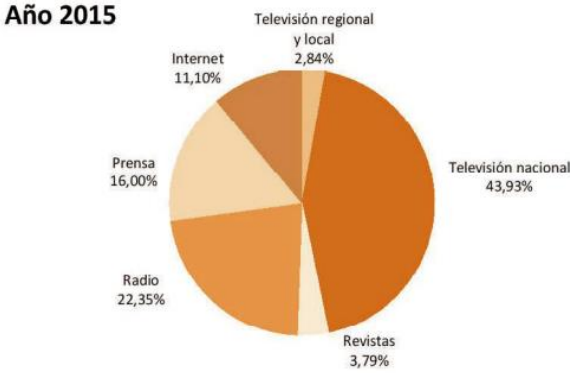


Figura 3: Participación medios en la torta publicitaria en Colombia.

Los datos presentados anteriormente son basados en información presentada por Asomédios, Andiaros e IAB Colombia.

Por otro lado, el aumento de los ingresos per cápita de la población ha aumentado el acceso a la tecnología convirtiendo a los Smartphones, Tablets y servicios de internet como uno de los preferidos en Colombia. La posesión de los celulares por los hogares colombianos pasó del 5,1% en el año 2000 al 94,5% en el 2014 (53.583.664 celulares activos) de los cuales 14,4 millones son Smartphones, ubicando a Colombia como el tercer país en la región en el uso de celulares inteligentes después de Brasil y México (TECNÓSFERA , 2015). David Luna actual ministro de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) afirma: *“lo que viene es una proliferación de aplicaciones que ayuden a solucionar la vida de los colombianos”* (Revista Semana, 2015). Así mismo la población que usa internet se incrementó del 2,2% al 56,5% en el mismo periodo de tiempo (Euromonitor International, 2015) teniendo como consecuencia este tipo de medios como una herramienta de gran potencial para llegar a los consumidores en Colombia.

1.2. Análisis del Mercado Propiamente Dicho

1.2.1. Producto / Servicio.

Se diseñará una aplicación móvil ágil y llamativa que acercará a los locales comerciales con sus clientes (Aplicación B2C, Business-to-Consumer) potencializando su experiencia e impulsando su decisión de compra mediante la publicación de contenido de calidad y actualizado. La aplicación busca que los negocios puedan publicar el lanzamiento,

promoción y ofertas de sus productos, y se enfoquen en los clientes que visitan estos lugares, obteniendo como resultado un incremento del potencial de visitas a sus locales, posicionamiento de marca y por supuesto de sus ventas. Además, se dispondrán estadísticas de cobertura y cuantificación de las consultas de las pautas publicadas, facilitando de esta manera la toma de decisiones para sus campañas.

Se les generará cobros mensuales con una tarifa base que arrancará desde los \$115.000 cercano al costo promedio que se cobra por la elaboración de 1000 volantes publicitarios en la ciudad de Cali que se encuentra alrededor de los \$90.000. Con la tarifa mencionada anteriormente los locales comerciales contarán con un espacio mensual de 20 publicaciones y la posibilidad de realizar modificaciones o actualizaciones a 10 de las mismas.

Esta aplicación podrá ser descargada e instalada en las plataformas más usadas (Android, iOS) y contará con una interfaz intuitiva, amigable y agradable a la vista, características que brindarán una excelente experiencia al usuario.

Por parte de los usuarios finales (consumidores y/o compradores) su adquisición será gratuita y por medio de esta se darán cuenta de la existencia de ofertas de lo que buscan sin necesidad de recorrerse todo el centro comercial. Podrán filtrar por intereses, categorías y tendrán la posibilidad de ser avisados si su tienda de interés publica alguna oferta en especial con lo anterior la aplicación generará un perfil para cada usuario y se enfocará en entregarle la información que realmente este desea, pero a su vez este tendrá la posibilidad de explorar todas las demás ofertas presentes en la aplicación y de redefinir sus intereses de compra si es requerido. Además, podrá enterarse de eventos y temáticas referentes a sus Centros Comerciales de preferencia.

1.2.2. Clientes

Los clientes corresponden a todos los locales de venta de productos y/o servicios que se encuentran ubicados en los principales centros comerciales de las ciudades más importantes e intermedias del país (Armenia, Cali, Medellín, Bogotá, Bucaramanga, Cartagena, Barranquilla y Pereira) y pertenecen al comercio minorista y retails.

Los usuarios serán hombres y mujeres mayores de 18 años de clase media y alta que cuenten con acceso a internet y a la tecnología por medio de un dispositivo móvil Smartphone o Tablet dispuestos a interactuar con experiencias digitales, que vivan o transiten en las áreas de presencia de los centros comerciales y sus alrededores. Son usuarios que suelen visitar los centros comerciales en búsqueda de entretenimiento, algo para comer o compartir y sobre todo la consecución de sus bienes y/o servicios.

Estará orientada a los usuarios sin importar su frecuencia de visita, que les guste ahorrar a la hora de hacer sus compras mediante la identificación de ofertas y estar enterados de lo que ocurre con el sector de los Centros Comerciales.

Según un estudio de campo realizado con una muestra de 83 usuarios 48% mujeres y 52% hombres entre los 19 y 66 años, el 45% afirmó que compra un producto en un Centro Comercial porque lo necesita, el 28% porque se antoja de algo que ve y el 28% por las ofertas y descuentos que encuentra. De estos mismos el 43% afirma que se da cuenta de las ofertas y descuentos cuando pasa al frente del local, mientras el 27% por lo hace por medio de redes sociales.

A la pregunta de si usarían una herramienta que les brinde información sobre eventos, ofertas y descuentos de los locales presentes en los Centros Comerciales en los que se encuentra o vayan a visitar próximamente, el 68% respondió que sí, el 30% dijo que tal vez y un 2% afirmó que no la usaría (ver ficha técnica de la encuesta anexo 1).

Por otro lado se entrevistaron a 3 representantes de locales Daniel Cabal de Romeo y Paleta ubicado en Jardín Plaza, Diana Marcela Tello coordinadora regional para suroccidente de Gef y Punto Blanco y Martha Lucía Posso propietaria de SuKos localizada en Limonar Premier.

En el caso de Sukos, es un local de venta de jugos que está iniciando su operación comercial, los canales publicitarios que emplea actualmente se basa en redes sociales (Facebook, Whatsapp), la red de mercadeo Klob y el volanteo en el centro comercial y sus alrededores. Según afirma su propietaria, en la actualidad gastan en publicidad alrededor de \$100.000 mensuales pero sólo saben sobre el alcance de la misma la que es realizada por medio de Facebook. Según la intención de pautar en un tipo de aplicación como la mencionada su respuesta fue que si lo haría y la disposición a pagar está en el rango de \$150.000 y \$300.000 mensuales.

Por otro lado en el caso de Romeo y Paleta, Daniel Cabal menciona que la publicidad de su negocio viene desde la casa matriz por tener el concepto de franquicia, pero desde su punto de vista y las necesidades diarias de transmitir la información a sus clientes, si contrataría este tipo de servicio y pagaría en promedio \$150.000 al mes dependiendo de la cantidad de información mensual que se pudiera publicar.

El caso de Gef y Punto Blanco comenta la coordinadora regional para el suroccidente que este tipo de pauta puede agregar gran valor a las tiendas, ya que en ocasiones por las condiciones de ventas, ubicaciones y temporadas todas las tiendas no tienen necesariamente las mismas ofertas o promociones, lo que este tipo de aplicación podría explotar porque así se puede dirigir directamente la información a los visitantes de un centro comercial donde hayan este tipo de casos en particular.

Adicionalmente, se llevó a cabo una encuesta a 17 locales comerciales a los que se les explico la propuesta de valor y se realizó una demostración del funcionamiento mediante un prototipo de OfferMall diseñado por el autor de este documento. (Ver anexo 3)

Las preguntas realizadas fueron las siguientes (Ver ficha técnica anexo 2):

Pregunta 1: ¿Qué medios de publicidad emplean para dirigir el lanzamiento de nuevos productos y/o la publicación de ofertas o descuentos?, ¿sabe su efectividad?

Pregunta 2: ¿Qué tipo de ofertas y/o descuentos maneja?

Pregunta 3: ¿Cuánto gasta mensualmente en este tipo de publicidad?, ¿Tiene contratado alguno similar, cuánto cuesta?

Pregunta 4: ¿Cuánto está dispuesto a pagar mensualmente por un servicio como el descrito?
 a) \$85.000 - \$100.000 b) \$100.000 - \$115.000
 c) \$115.000 - \$ 130.000 d) \$130.000 - 145.000

Pregunta 5: ¿Contrataría usted un servicio como el ofrecido, y Qué cabios le haría?

Las respuestas a estas preguntas se pueden observar en la siguiente tabla (ver Tabla 1)

Local	Entrevistado	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5
New Anchor	Propietario	Redes sociales (Facebook, Instagram, Snap Chat), publicidad en el local, paraderos de bus	Descuentos liquidación de colección, descuentos tienda online, bonos de regalo	\$1.000.000 mensuales aproximadamente	Entre \$100.000 y \$115.000	Si contratarían un servicio como el ofrecido, el enlace a la página oficial de la tienda
US Polo ASSN	Administrador	Redes Sociales, en punto de venta	10% y/o 50% de descuento en prendas seleccionadas	Es manejado desde oficina central, es una franquicia	Entre \$100.000 y \$115.000	Si, se ve llamativo, esta buena la propuesta
Fájate	Administrador	Redes Sociales, en punto de venta, pasa calles, Tiendeo	Porcentajes de descuento	\$800.000	Entre \$100.000 y \$115.000	Si, se ve más enfocada que otros servicios de aplicaciones
Artemisa	Administrador	Redes Sociales, Volantes Tiendeo, Ofertia	Porcentaje de descuento, precios especiales	\$650.000	Entre \$100.000 y \$115.000	Si, le agregaría variedad de ofertas y tiendas
Anamed	Propietario	Redes Sociales, volantes	Descuentos productos	\$200.000	Entre \$85.000 - \$100.000	No, en el momento no por lo pequeño

						del negocio
Cutis	Administrador	Radio, redes sociales, Tiendeo, volantes	Campañas para incentivo de compras, premian las compras más altas, etc.	Es manejado desde la oficina central	Entre \$100.000 y \$115.000	Si, pagaría el máximo dependiendo de despliegue, le agregaría información del local, horarios, etc
Stage	Administrador	Redes sociales	Descuentos en prendas seleccionadas	Es manejado desde la oficina central	Entre \$85.000 - \$100.000	Si
Ángela Botero	Administrador	Redes sociales, volantes	Porcentajes de descuento	\$700.000	Entre \$85.000 - \$100.000	Si
Root + Co	Administrador	Redes sociales, volantes, en punto de venta	Precios especiales por periodos	Es manejado desde oficina central	Entre \$85.000 - \$100.000	Si, depende su efectividad
El Armario de Simona	Administrador	Redes sociales principalmente	Descuentos especiales por temporadas	Es manejado desde oficina central	Entre \$85.000 - \$100.000	Si
Platinum y Gold Center	Administrador	Periódico el País, Valla publicitaria	Mayor porcentaje de descuento en colecciones pasadas	Valla \$1.900.000 y \$7.000.000 en el periódico por 4 publicaciones al año	Entre \$100.000 y \$115.000 O lo máximo dependiendo la efectividad de la App	Si
Canoe	Propietario	Redes sociales	Porcentajes de descuento	Poco	Entre \$115.000 y \$130.000	Si, información del general del centro comercial también
GMO	Administrador	Radio y televisión	Descuentos del 10, 30 y 50% en marcas seleccionadas	Radio \$1.700.00 y TV \$90.000.000 mensuales	Entre \$130.000 y \$145.000	Si, información de la tienda, ubicación
Blessing	Administrador	Volantes	Del 10 a 40% de descuento	Menos de \$100.000	Entre \$85.000 - \$100.000	Si, pagando lo mínimo
Azúcar	Administrador	Internet y alrededor de 500 volantes al mes	Porcentaje de descuento en prendas seleccionadas y combo pague 2 lleve 3	Es manejado desde oficina central	Entre \$85.000 - \$100.000	Si
Croydon	Administrador	Material POP, volantes, radio	Del 20 al 50% de descuento	Es manejado desde oficina central	Entre \$85.000 - \$100.000	Si, si se ve viable
Camisería Inglesa	Administrador	Volantes y periódico	Descuentos escalonados	Es manejado desde oficina central	Entre \$115.000 y \$130.000	Si

Tabla 1: Resultados encuesta locales comerciales

Al analizar los datos recopilados en la tabla 1 según los locales comerciales encuestados y las entrevistas realizadas, prevalece el empleo de redes sociales y volantes como herramienta para dar a conocer sus productos y en su mayoría las ofertas se basan en el establecimiento de porcentaje de descuentos especiales. Un 42,1% dijo estar dispuesto a pagar por el servicio hasta los \$100.000 pesos mensuales, sin embargo, manifestaron poder pagar más pero eso depende de la efectividad de la aplicación cuando esté funcionando. El 31,6% está dispuesto a pagar hasta los \$115.000, el 10,5% hasta los \$130.000 y el 15,8% hasta los \$145.000, lo que quiere decir que un 57,9% se encuentra en disposición de pagar al menos hasta \$115.000 por lo cual se ha determinado tomar este valor como precio base del cobro mensual por el servicio que será prestado. De los locales consultados el 5% no mostro interés en contratar este tipo de servicios en el momento debido al tamaño de sus negocios y su bajo gasto en publicidad que manejan en la actualidad, pero si comentaron que este tipo de servicio podría ser muy útil para impulsar las ventas en sus locales.

Respecto a la percepción del servicio ilustrado por medio del prototipo en general respondieron que contaba con una interfaz sencilla de manejar pero sería importante agregar detalles de la tienda que hace la oferta es decir, brindar la posibilidad de tener un enlace a la página oficial del comercio para ampliar la información mostrada en la aplicación, y además se resaltó poderle brindar al usuario información clave del local como horario de atención, ubicación dentro del centro comercial.

Respecto a los usuarios finales de OfferMall se realizó una prueba a 16 personas con el fin de validar su experiencia en la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

La muestra fue de 9 mujeres y 7 hombres en un rango de edad entre los 18 y 66 años donde se encontraron principalmente recomendaciones como la manera de registrarse y loquearse en la aplicación, diciendo que debería añadirse la opción de hacerlo mediante redes

sociales, pues de esta manera no habría que recordar una contraseña más. También mencionaron la posibilidad de obtener notificaciones de ofertas de las tiendas en sus categorías de interés o de una tienda en particular sin importar el centro comercial en la que este publicada la oferta. En general dijeron que les parecía una aplicación útil que podría ayudar a sacarle más provecho a las compras que se hacen en un centro comercial, sobre su interacción se mencionó que cuenta con una manera sencilla de configuración e intuitiva de uso.

1.2.3. Análisis de competidores

En la actualidad en el mercado existen aplicaciones enfocadas a la promoción de ofertas del sector comercio, para el siguiente análisis se han identificado las que tienen principios de funcionamiento similares a las del producto propuesto en este documento como lo son:

Grupon, Tiendeo y MallTopic. (Ver Tabla 2)

Características	Grupon App	Tiendeo	MallTopic
Disponible para	iOS y Android	iOS y Android	iOS, Android y Windows Phone
Cobertura	Nacional e internacional	Nacional e internacional	Colombia en Medellín y Costarica
Compra Online	Si	Si	No
Plataforma Web	Si	Si	Si, solo tiene información de la aplicación mas no de su contenido
Experiencia de usuario	Buena	Buena	Regular
Actualidad de la información	De actualidad	De actualidad	Desactualizada
Objetivo	Conectar el comercio local con los consumidores impulsándolos a través de descuentos en los productos	Agrupar catálogos, cupones y ofertas del sector retail	Agrupar información de 11 centros comerciales de Medellín sobre eventos y promociones, cine, tiendas y colecciones

Tabla 2: Cuadro comparativo competencia

Fuente: El Autor

En la actualidad Grupon cuenta con gran despliegue en el comercio en Colombia debido a su estrategia de venta de cupones y descuentos por medio de su página web o aplicación móvil y su gran base de datos de posibles compradores los cuales son contactados en su mayoría por correo electrónico. La fuente de su éxito como lo dice Michael Piestun CEO para Latinoamérica *“El anunciante aquí no pierde nada si no vende nada. Su marca va a ser expuesta ante millones de personas y no va a pagar nada por eso. Esta es otra gran ventaja. Si vende –lo cual suele ocurrir siempre–, pagará una parte de la venta y varía dependiendo del caso.”* (Portafolio, 2015).

Finalmente, las campañas publicitarias de los anunciantes por medio de OfferMall podrán ser segmentadas por geo posicionamiento, además, tiene como ventaja que la información de las ofertas estarán disponibles justo cuando los clientes están comprando o en cualquier lugar y momento. El cliente contará con la opción de configurar sus intereses en la aplicación sirviendo de insumo de gran valor para los anunciantes con el fin de identificar con mayor efectividad oportunidades de ventas.

1.2.4. Tamaño y fracción de mercado

En Colombia existen alrededor de 500 Centros Comerciales de los cuales 180 superan los 5.000 metros cuadrados (Euromonitor International, 2015). En la fase inicial del desarrollo y lanzamiento del producto se pretende llegar al mercado de la ciudad de Cali y de allí generar la expansión a los Centros Comerciales de las otras ciudades.

A continuación se presenta en la tabla 3 los principales Centros Comerciales de la ciudad de Cali:

Centro Comercial	Total Locales
Unico	400
Chipichape	510
Palmetto	172
Cosmocentro	280
Limonar Premier	164
Unicentro	400
Jardín Plaza	250
Total	2176

Tabla 3: Principales Centros Comerciales en la ciudad de Cali

Según las cifras mostradas en el capítulo 1.2.2. de este documento cuando se expone el servicio que se ofrecerá por medio de OfferMall, los administradores o dueños de los locales expresan su interés de participar en la aplicación con un 95%, por esta razón se pretende arrancar con una prueba piloto en el centro comercial Unicentro en donde se seleccionará una oferta variada de locales iniciando por las grandes y medianas marcas ya que estos apalancarán el uso de la aplicación por parte de los usuarios y a su vez harán que el resto de marcas quieran darse a conocer por este tipo de medios (ver capítulo 1.2.5.1. Estrategia de ventas)

Como objetivo de lanzamiento de la aplicación será lograr alrededor de 10.000 descargas en los primeros 3 meses desde las diferentes tiendas de aplicaciones las cuales estarán apalancadas de la estrategia de promoción y distribución que se describirá más adelante en el capítulo 1.2.5.3 y 1.2.5.4 respectivamente. Al lograr más descargas más comercios querrán unirse a la aplicación, y a más comercios, más usuarios.

1.2.5. Plan de Mercado

1.2.5.1. Estrategia de ventas

La aplicación será lanzada en la ciudad de Cali y tendrá una cobertura de los centros comerciales descritos en la tabla 3. Por medio del equipo de la fuerza de ventas se establecerá el siguiente proceso:

Búsqueda y clasificación: Los clientes se han identificado como los locales que se encuentran presentes en los principales centros comerciales de la ciudad de Cali, pero se iniciará el proceso de clasificación y la prueba piloto en el centro comercial de Unicentro seleccionando los locales que tienen más potencial para el despliegue de la aplicación como los son marcas con mayor presencia en la ciudad, por ejemplo: Arturo Calle, Gef y Punto Blanco, Calzadero, Tennis, Velez, Gmo, Studio F entre otros (ver Anexo 4), con el fin de contar con una oferta variada e integral. Al lograr la entrada de este tipo de perfil de clientes la masificación de la aplicación se podrá alcanzar con mayor efectividad.

La prueba piloto consiste en ofrecer el servicio de la aplicación por un periodo de tres meses a las tiendas escogidas con el fin de medir los volúmenes y alcance de las ofertas publicadas y de esta manera identificar su relación con el incremento en sus ventas, información que será valiosa para el despliegue de ventas a los clientes potenciales.

A partir del cuarto mes se generará el cobro por el servicio por mutuo acuerdo con las tiendas que deseen continuar en el programa.

A continuación se detalla la cantidad de tiendas necesarias que deben estar inscritas en la aplicación para cada uno de los Centros Comerciales a la fecha de lanzamiento (ver detalle en el Anexo 4):

Centro Comercial	Total Locales	Periodo de Ingreso (Mes)
Unicentro	100	1
Chipichape	58	2
Jardín Plaza	64	2
Unico	70	3
Cosmocentro	28	4
Palmetto	43	4
Limonar Premier	16	4
Total	379	

Tabla 4: Locales inscritos por centro comercial

Acercamiento previo: Es la etapa donde el vendedor deberá conocer con la mayor exactitud al cliente al que se quiere ofrecer el servicio, investigar sus medios actuales de publicidad, identificar sus necesidades, el mejor medio de contacto, quién es la persona encargada de tomar la decisión de adquirir este tipo de servicios, quiénes son sus compradores con el fin de potencializar la efectividad de realizar una posible venta del servicio mediante una estrategia de venta enfocada.

Acercamiento: Es el momento en el cual se genera el contacto con el posible comprador del servicio ofrecido por la aplicación, se debe tener claro el discurso que se le va a entregar al cliente, expresar la idea con actitud alentadora, hablar de forma segura y clara, enfatizar en la propuesta de valor del servicio, despertarle curiosidad al cliente. Es la oportunidad de mostrar los resultados obtenidos en la prueba piloto, las estadísticas de consulta de las ofertas publicadas y su relación con el incremento de ventas de los locales inscritos, explicar las características que ofrecerá el servicio resaltando la posibilidad de dirigir la publicidad a su público objetivo con mayor efectividad, además se hará una demostración funcional de la aplicación detallando su modo de uso, facilidad de manejo y configuración,

enfocándose en mostrar la satisfacción de las necesidades de los usuarios. Se explicará la estrategia de despliegue y descarga de la aplicación con el fin de mostrar la cantidad de usuarios que podrán convertirse en clientes potenciales a los que podrá acceder de manera directa y a un costo razonable.

Manejo de objeciones: Se convierte en una de las etapas clave de la negociación puesto que es el punto donde el comprador evidencia todas sus dudas ante la compra y es vital lograr resolverlas completamente y en lo posible lograr convertirlas en nuevos argumentos para cerrar la venta. La fase de prueba gratis del servicio ayudará a impulsar esta etapa pues verán las bondades con las que cuenta la aplicación sin incurrir en costos adicionales.

Cierre: se incentivará la acción de cierre ofreciéndoles a los nuevos clientes el primer mes de prueba completamente gratis con el fin de vivir directamente la experiencia con la aplicación y el servicio.

Seguimiento: Corresponde al servicio posventa donde se debe asegurar la recompra del servicio y la satisfacción de los clientes y mostrar que nuestro equipo de trabajo será parte de su estrategia de ventas.

Como se observó en la tabla 4, la prueba piloto arrancará por un periodo de 3 meses con 100 locales inscritos pertenecientes al centro comercial Unicentro, finalizado este periodo se espera que estos locales continúen en la aplicación y a su vez gracias a los resultados esperados se impulse el ingreso de los demás centros comerciales en el periodo descrito en la misma tabla.

1.2.5.2. Estrategia de precio

El precio base inicial para el servicio de la aplicación será de \$115.000 pesos mensuales como se mencionó en el capítulo 1.2.1 y el cual será corroborado al realizar el test de mercado y la prueba piloto.

Al finalizar el piloto a los nuevos clientes se les obsequiará el primer mes de funcionamiento de la aplicación, posterior a este periodo se negociará la continuidad mensual del servicio por este mismo valor, pero existirá además un estímulo a la permanencia con el servicio, si el cliente firma por medio de un contrato estar por un espacio de tiempo no inferior a 12 meses después de terminado el periodo de prueba, a este se le obsequiarán 2 meses de servicio teniendo como beneficio total 3 periodos completamente gratis.

La forma de pago por el servicio podrá ser por medio de consignación, transferencia bancaria y se deberá pagar mes anticipado.

Por otro lado el incremento anual en el precio de este servicio será basado en el IPC.

1.2.5.3. Estrategia de promoción

La aplicación tendrá como nombre OfferMall y slogan “Las ofertas de tu centro comercial al alcance de tu mano”. Antes de su lanzamiento se iniciará un proceso de recopilación de correos electrónicos, de información sobre el segmento de usuarios escogido, por dónde transitan, sus estilos de vida y preferencias y por qué medios se mantienen informados. Además, las marcas de los locales comerciales ya deben estar inscritas en OfferMall con el fin de contar con el contenido necesario para la captura de usuarios. El despliegue

publicitario se realizará por las estaciones de radio más escuchadas por el segmento seleccionado en la región tales como: La X, La Mega y Blue Radio con una frecuencia de 2 cuñas habladas de 30 segundos al día (en la mañana y en la tarde) los días lunes, miércoles y viernes durante el primer mes de lanzamiento para un total de 74 intervenciones en el mes, por valor aproximado de \$10.080.000 pesos. Adicionalmente se contara con publicidad al interior de los centros comerciales en los que se encuentre disponible el servicio de la aplicación mediante el empleo de material publicitario como carteles y volates., se creará el Fan Page de Facebook e Instagram con el fin de convertirlos en un canal de comunicación con los usuarios finales. Se participará en ferias afines al sector tales como: marcca enfocado a la presentación de estrategias de mercadeo enfocada a los centros comerciales, Epicca es un Encuentro de Profesionales de la Industria de Centros Comerciales de América cuyo objetivo es la capacitación, intercambio y socialización de experiencias¹.

Se tendrá un presupuesto inicial de 15 millones de pesos para las actividades descritas anteriormente. El mensaje se enfocará en resaltar la experiencia que vivirán los usuarios y los beneficios que encontrarán de sus tiendas favoritas. Se creará un incentivo para las primeras mil descargas de la aplicación otorgándole a cada uno de estos usuarios un bono de \$15.000 redimible en su tienda de interés inscrita en OfferMall. El presupuesto total para este incentivo corresponde a \$15.000.000.

Con cada centro comercial en el que OfferMall tenga presencia, se generará una alianza estratégica en la cual dentro de la aplicación se designara un espacio exclusivo donde se recopilará información importante y de interés que cada centro comercial quiera mostrar dentro de la aplicación, además de conocer la efectividad de la publicidad que se está

¹ Acecolombia eventos: http://www.acecolombia.org/ace_wordpress/?page_id=1173

emitiendo dentro del centro comercial, esto a cambio de incentivar entre sus visitantes la experiencia de utilizar OfferMall.

1.2.5.4. Estrategia de distribución

La distribución de la aplicación se hará por medio de las tiendas de aplicaciones AppStore y Google Play Store. La descarga será impulsada por personal contratado en los centros comerciales que guíen al usuario en su instalación y modo de empleo. Se generará un enlace de descarga que será distribuido mediante correo electrónico, redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter, y adicionalmente gracias a las diferentes alianzas creadas con los centros comerciales poder obtener un espacio en la página web de cada uno de estos donde se refiera el link de descarga.

1.2.6. Política de servicio

Para OferMall su política de servicio es un pilar fundamental de la estrategia, pues la satisfacción de clientes y usuarios es la base de su éxito. Por parte de los clientes siempre se llevará un proceso de acompañamiento en la periodicidad y contenido de sus publicaciones por medio de un contacto físico mensual y seguimiento telefónico periódico por parte del ejecutivo de ventas asignado; buscando así generar retroalimentación constante del nivel de aceptación de la publicidad elaborada por este medio y su alcance, el cual estará siempre disponible en línea para su consulta. Se brindará soporte directo en el funcionamiento de la aplicación 24-7 en caso de presentarse alguna falla, lo cual ofrecerá confiabilidad y disponibilidad para el uso de la aplicación.

Los usuarios de la aplicación contarán con información actualizada y oportuna, tendrán derecho a acceder de manera gratuita a las actualizaciones desarrolladas e implementadas cada trimestre. Estas actualizaciones se enfocarán en mejorar cada vez más la experiencia de usuario con la aplicación. Se respetaran los intereses escogidos por los usuarios, y conformarán la información primaria que mostrará la aplicación. En todo caso, esta puede ser configurable cuando el usuario desee, y la información por fuera de sus intereses estará disponible para su consulta en cualquier momento.

Por otro lado, la seguridad de la información de clientes y usuarios suministrada a la aplicación, contará con la protección de datos personales bajo programas de seguridad administrativos y técnicos diseñados para salvaguardar la información susceptible.

2. Análisis Técnico

2.1. Análisis del producto

El desarrollo de la aplicación será inhouse con el fin de estructurar un mismo equipo de trabajo que permita evolucionar constantemente las características de OferMall, los requerimientos de la aplicación serán levantados e implementados siguiendo el proceso de diseño presentado a continuación (Socios Clave, 2016):



Figura 4: Proceso de Design Thinking

El modelo expuesto en la figura 4 se basa en 4 etapas que se especifican a continuación:

Experiencia de Usuario: Se genera un proceso de entendimiento de las necesidades de clientes y usuarios específicos, se realiza un entendimiento de lo que ellos quisieran obtener como beneficios al emplear la aplicación.

Creatividad: Es la etapa donde se generan las diferentes ideas que resuelven los problemas o necesidades de los usuario y clientes, estructurándose con las de mayor potencial con el fin de generar un prototipo de la aplicación que lleva a la siguiente etapa.

Selección: Es el momento de generar un prototipo de la aplicación con el objetivo de realizar un test de su funcionamiento con clientes y usuarios y así recolectar la información suficiente acerca de la experiencia y hacer evolucionar la idea hasta el diseño final.

Diseño y ejecución: Al tener los resultados provenientes del prototipo y el test de usuarios se procede con el diseño final de la aplicación para su posterior implementación.

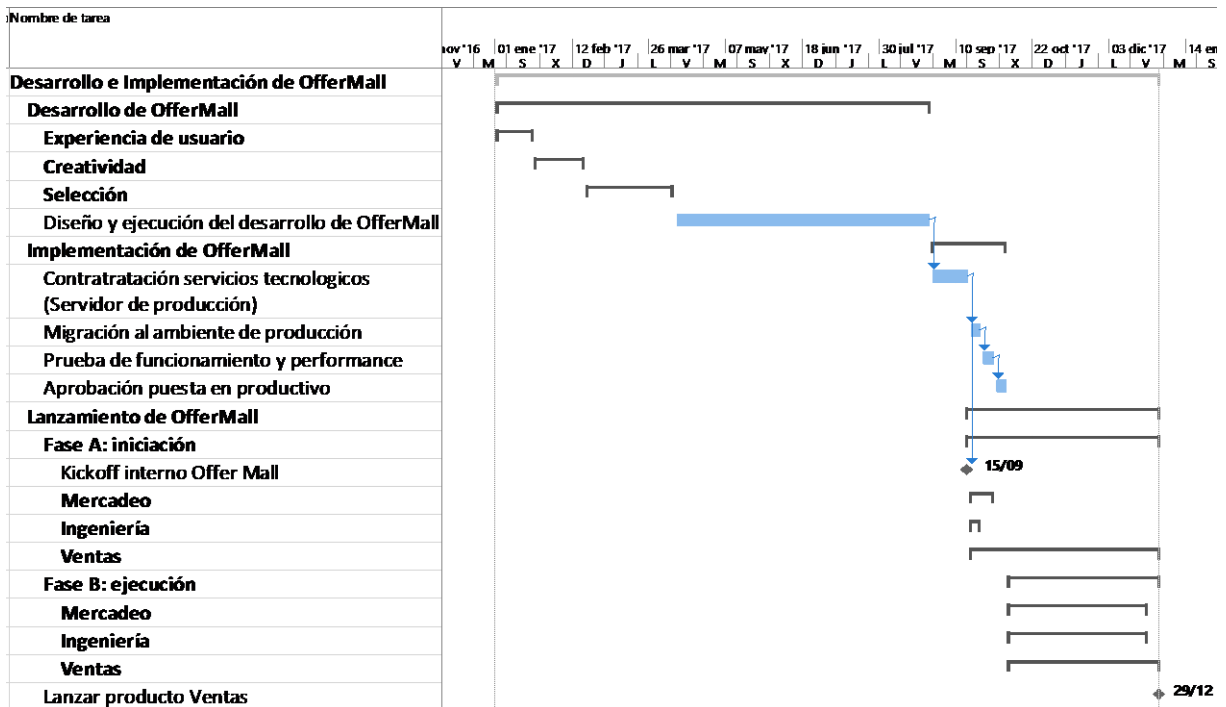


Figura 5: tiempo de ejecución del desarrollo e implementación de OferMall

Por otro lado después de terminada la etapa de diseño y ejecución del desarrollo de OfferMall, se procede a la etapa de implementación como se puede observar en la figura 5. En esta fase se tienen actividades clave como lo son la contratación de los servicios tecnológicos necesarios para la puesta en productivo de la aplicación (ver Tabla 5) la cual deberá ser alojada en un servidor que se contratará por medio de Renting con conexión dedicada a la oficina de desarrollo. Para la selección del proveedor de estos servicios se tuvo en cuenta los siguientes criterios:

Requerimiento	Descripción	Costo con IVA Mes (\$)
Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS) Hosting	99.95% (indisponibilidad de 4,38 horas al año)	0% de descuento
Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS) Canal dedicado de internet	>99.5% (indisponibilidad de 44,8 horas al año)	0% de descuento
Enlace dedicado	10 Mb	\$ 1.508.000
Hosting para alojar el ambiente de producción:	Escalabilidad según demanda de solicitudes por segundo, redundancia y balanceo de carga	\$ 1.200.000
Respaldo información alojada	Obligatorio	0% de descuento
Telefonía	Nacional Ilimitada	\$55.393
Total (\$)		\$ 2.763.393

Tabla 5: Requerimientos Tecnológicos mantenimiento para la puesta en producción de OferMall

El proveedor seleccionado para la prestación de servicios mencionados en la tabla 5 será Claro Colombia, a excepción del Hosting compartido que será brindado por Amazon Web Services. Ambos proveedores deberán asegurar la disponibilidad del servicio de la aplicación mediante el cumplimiento de los ANS ofrecidos (Acuerdos de Niveles de Servicio). Tanto Claro Colombia como Amazon son proveedores con gran trayectoria en el mercado para solución de TI, lo que las hace empresas lo suficientemente solidadas y con altos estándares de calidad en la prestación de sus servicios (Ver Anexo 6)

Es importante aclarar que los costos mostrados corresponden a una aproximación cercana a la realidad, la cual debe ser rectificada por medio de un RFP (Request for Proposal)² a diferentes proveedores y así obtener una oferta integrada con mejores beneficios económicos y funcionales.

² RFP (Request for Proposal), traducido al español: Solicitud de Propuestas, <http://www.confluentforms.com/2013/05/requests-for-proposals-rfp.html>

Al tener los servicios de hosting configurados se procederá a pasar el desarrollo de la aplicación del ambiente de desarrollo al de producción, finalizando con las pruebas respectivas de funcionamiento (estabilidad, performance).

La etapa de Lanzamiento de OferrMall está dividida en dos fases, la primera es la iniciación donde se desarrolla el prepara el plan de mercadeo y se alinean los objetivos de ventas con el área de ingeniería y ventas. Y finalmente está la de ejecución donde se pone en marcha la prueba piloto y se recolecta la información necesaria para el mejoramiento continuo de la aplicación y la recolección datos correspondientes a la relación entre el uso de la aplicación y los aumentos en las ventas de los locales. Lo anterior con el fin de tener argumentos demostrativos para la fase de ventas que comenzará oficialmente al terminar la prueba piloto. (Ver cronograma completo en el Anexo 5)

2.1.1. Puntos de control

En la etapa de desarrollo e implementación de OfferMall se han identificado los siguientes puntos a controlar:

- El equipo de desarrollo (Ingeniería) tendrá sus propios planes para completar el desarrollo del producto y debe estar coordinado con las fechas del lanzamiento, especificaciones de producto y experiencia sobre las capacidades y características de la aplicación, por lo que se debe asegurar la implementación de un plan de comunicación interno para el intercambio constante entre los resultados de los estudios de mercado y la prueba piloto, el cual debe ser ejecutado por el director del proyecto.

- En el plan de lanzamiento se debe incluir soporte de producto para garantizar una respuesta efectiva y eficiente a los clientes y usuarios que satisfaga los objetivos de ventas.
- La aceptación del mercado se evaluará por los comentarios de los clientes claves, grupos de enfoque, locales comerciales involucrados en la prueba piloto
- Se debe evaluar el rendimiento de la aplicación mediante la realización de pruebas y calificaciones técnicas.
- Se debe asegurar la documentación de funcionamiento para clientes y usuarios, manuales operativos, técnicos e instrucciones de mantenimiento.
- Se ha preparado la publicidad, folletos, materiales de marketing, comunicados de prensa y páginas Web y están listas para distribuirse en el momento adecuado.
- Se debe asegurar la formación a los diferentes equipos de servicio y ventas.
- La aplicación se lanza cuando los canales de distribución, ventas y servicio están listos.
- Se deben cumplir los tiempos acordados con los clientes para la publicación de sus ofertas y condiciones pactadas al momento del cierre de la venta.

2.2. Diagrama de flujo

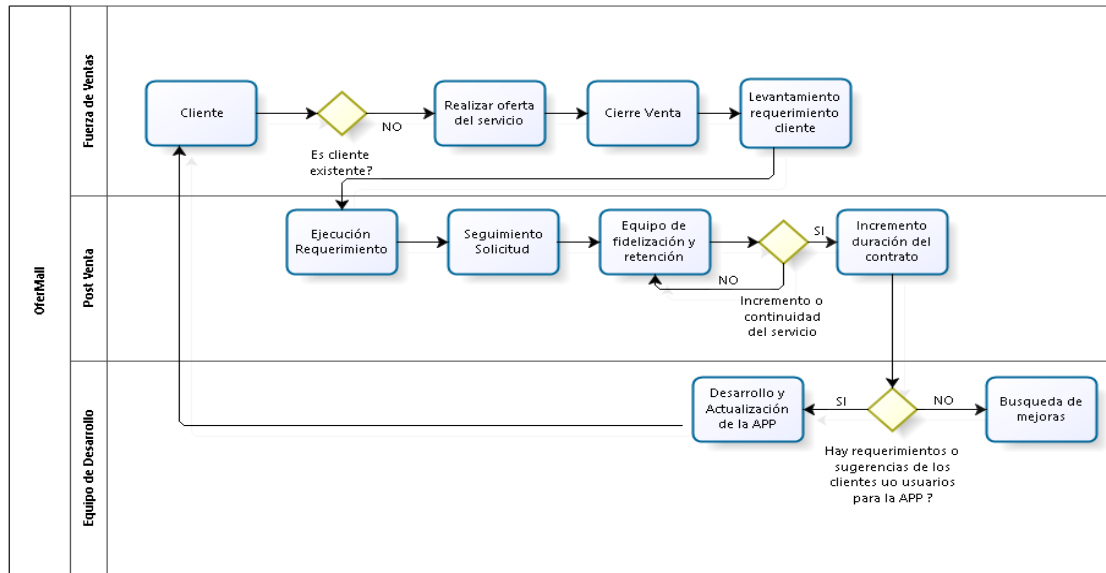


Figura 6: Diagrama de flujo OfferMall

El diagrama de flujo mostrado en la figura anterior se muestra el proceso general entre los tres bloques fundamentales del desarrollo del negocio, la fuerza de ventas encargada de la consecución, oferta, retención y mantenimiento de los clientes, el soporte postventa encargado de ejecutar los requerimientos del cliente y de mantener el producto ofrecido según las especificaciones establecidas, finalmente el equipo de desarrollo encargado de evolucionar continuamente la aplicación y mantener el producto en constante innovación mediante la retroalimentación de clientes y usuarios.

2.3. Análisis de facilidades

Para el desarrollo de la empresa es necesario el arrendamiento de una oficina para aproximadamente 15 puestos de trabajo con aproximadamente $60 m^2$ ubicada en la zona centro sur de la ciudad de Cali la cual cuenta con cobertura de varios proveedores de

servicios tecnológicos y cercanía a los diferentes centros comerciales de la ciudad. Este local deberá ser con buena iluminación y contar con sala de reuniones, aire acondicionado y seguridad, tiene que ser adecuado para el cableado estructurado requerido para la comunicación entre los diferentes equipos de cómputo conectados a la red. El valor del alquiler es de \$ 1.000.000.

2.4. Análisis de equipos

El servidor donde se alojará la aplicación será contratado por arrendamiento el cual el proveedor seleccionado (Amazon) es el encargado del licenciamiento necesario para la administración y gestión de la base de datos requerida por la aplicación al igual que los servicios de conectividad como se observó en la tabla 5.

Respecto al licenciamiento para el desarrollo de la aplicación, se llevará a cabo una construcción por cada una de las plataformas (Android, IOS), las cuales cuentan con software de programación libre.

Por otro lado será necesario la adquisición de equipos de cómputo para cada uno de los integrantes del equipo así:

Cantidad	Tipo Equipo	Costo	Observación
2	Workstations	\$ 8.000.000	Para los desarrolladores
1	Workstations	\$ 4.000.000	Para los diseñadores de medios
3	Laptops	\$ 7.500.000	2 para la fuerza de ventas 1 para el director del proyecto
1	Desktop	\$ 1.350.000	Para las funciones administrativas
	Escritorios / Enseres	\$ 6.000.000	Escritorios y muebles necesarios
Total		\$ 26.850.000	

Tabla 6: Equipos de cómputo necesarios para la operación

El funcionamiento de la aplicación está garantizado bajo el acuerdo de nivel de servicio establecido con el proveedor del servidor (Amazon) el cual cuenta con una disponibilidad del 99,95% y por otro lado los dos ingenieros de software contratados por la compañía estarán dedicados a trabajar en el mantenimiento y actualización de la aplicación.

3. Análisis Administrativo

3.1. Grupo Empresarial

Está compuesto por el autor de este documento: Luis Felipe Vergara Solano con Maestría en Administración de Negocios (MBA), énfasis en gestión estratégica e Ingeniero Electrónico. Cuenta con más de 5 años de experiencia a nivel operativo y ejecutivo en compañías de servicios y consultoría, desempeñando labores de planeación, monitoreo, optimización e implementación de proyectos en áreas de tecnología, infraestructura y servicios bajo la metodología PMI. Adicionalmente ha desarrollado actividades en el análisis, modelamiento, establecimiento, control y supervisión de procesos de ingeniería en el sector eléctrico y de telecomunicaciones. Tiene habilidades en servicio al cliente, relación con proveedores y personal.

El rol a desempeñar dentro de la empresa será como director del proyecto de desarrollo e implementación de OfferMall y finalmente se desempeñara como gerente de la organización.

3.2. Análisis de la organización

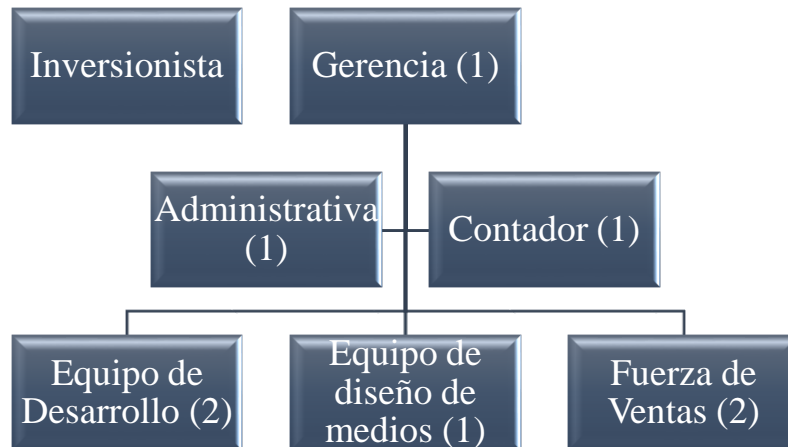


Figura 7: Organigrama de la organización

En la figura 7 se muestra el organigrama base para el desarrollo y posterior administración y crecimiento de OferMall.

El capital social será conseguido por medio de potenciales inversionistas como Ángeles Inversionistas³, KickStarter⁴ o solicitud de préstamo de capital a entidades bancarias.

El capital propio disponible para invertir es de \$200.000.000.

La gerencia será la encargada de articular las funciones de cada uno de los empleados según las metas propuestas velando por el cumplimiento de la propuesta de valor de la compañía y apoyará las funciones comerciales que desempeñará la fuerza de ventas.

La persona de diseño de medios se encargará de adecuar y filtrar los contenidos publicitarios requeridos según las condiciones y especificaciones pactadas entre la fuerza de ventas y los clientes, se incrementara este equipo en el segundo año de operaciones debido al volumen de publicidad a mantener dentro de la aplicación. El equipo de

³ Ángeles Inversionistas, <http://www.angelesinversionistas.com.co/wp/>

⁴ KickStarter, <https://www.kickstarter.com>

desarrollo cumplirá la tarea de llevar a cabo la implementación de los requerimientos funcionales con los que contará la aplicación y posteriormente serán los encargados del mantenimiento, soporte y posterior mejora del producto mediante la generación de actualizaciones en la versión. El cargo de asistente administrativo mantendrá los archivos de control del presupuesto, planear y coordinar servicios para la oficina, preparación de informes y mantenimiento de la información necesaria para la gestión contable de la empresa e ingresara a la compañía en el primer año de operaciones.

El contador tendrá visitas programadas para hacer el seguimiento y aprobación contable de los movimientos de la empresa.

3.3. Análisis de los empleados

A continuación se describen las características principales con las que deben contar los empleados y sus respectivas remuneraciones.

Cargo	Tipo de contrato	Salario y/o bonificación	Habilidades y Capacidades	Conocimientos
Gerente	Indefinido	\$ 4.000.000	Gestión estratégica y financiera, líder, orientado a cumplimiento de objetivos, comercial, comunicación.	Gestión de proyectos de tecnología, plataformas móviles
Asistente Administrativa	Indefinido	\$ 800.000	Proactiva, analítica, buena comunicación y presentación.	Contables, administrativos, procesos, gestión documental
Contador	Asesoría PS	\$ 600.000	Proactivo, analítico, buena comunicación y presentación.	Contables, impuestos, sistemas contables, normativa Pymes contable.
Equipo de	Indefinido	\$ 3.000.000	Auto gestionable, orientado a	Programación para plataformas

Desarrollo			objetivos, trabajo en equipo	móviles, iOS, Android, web
Equipo de diseño de medios	Indefinido	\$ 1.600.000	Auto gestionable, orientado a objetivos, trabajo en equipo	Diseño multimedia para aplicaciones móviles y web
Fuerza de ventas	Indefinido	\$ 800.000 + \$ 200.000 (rod) + \$ 200.000 (variable)	Trabajo bajo presión, comercial, auto gestionable, trabajo por cumplimiento de metas	Conocimiento de ventas afines a la tecnología, aplicaciones móviles, publicidad y mercadeo productos

Tabla 7: Análisis de los empleados

Los mecanismos de selección para los empleados se basarán en una entrevista directa con el gerente de la organización donde se les validará el nivel de experiencia, habilidades y capacidades para el cargo. Contarán con todas las prestaciones sociales y parafiscales establecidas por la ley mediante un contrato a término indefinido. El contador se contratará por prestación de servicios según las necesidades requeridas.

3.4. Organizaciones de apoyo

Como organizaciones de apoyo encontramos a Acecolombia⁵ (Asociación de Centros Comerciales de Colombia), la cual es una organización que agremia a los centros comerciales presentes en el territorio colombiano, direccionando programas conjuntos y alianzas estratégicas de los miembros asociados. Por medio de esta organización y el contacto con los administradores de los centros comerciales se reforzará las alianzas necesarias para el despliegue de la aplicación.

⁵ Asecolombia, http://www.acecolombia.org/ace_wordpress/

Es necesario contar como organización de apoyo las asesorías jurídicas requeridas para la puesta en marcha de la compañía, especialmente en la elaboración de los términos y condiciones del servicio y en las negociaciones contractuales. Lo anterior con un costo aproximado de \$ 600.000 por tratarse de revisiones puntuales.

4. Análisis legal

4.1. Tipo de sociedad

El tipo de constitución seleccionado será en el régimen común por medio de una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S). A continuación se detallan los requisitos principales para su constitución (Cámara de Comercio de Cali, 2016):

1. Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
2. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
3. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
4. El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.

6. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.

7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

La falta de uno o más requisitos en el documento de constitución, impide la inscripción de la constitución y ocasiona la devolución de todos los documentos por parte de la Cámara de Comercio.

El documento privado de constitución será objeto de autenticación ante notario de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, por los constituyentes.

4.2. Costos de constitución de la empresa

La inscripción será realizada en la Cámara de Comercio de Cali con un capital social suscrito de \$ 400.000.000, con un costo de matrícula mercantil de \$ 1.339.800 según las tarifas vigentes al 2016⁶.

⁶ Tarifas Matriculas y Renovaciones Cámara de Comercio de Cali, <http://www.ccc.org.co/noticias/18451/tarifas-2016.html>

4.3. Elementos y normas especiales

Según la normativa en Colombia está estipulado a los colaboradores vinculados a la organización pagar la carga prestacional la cual consta de los siguientes conceptos:

Carga prestacional	
Prestaciones sociales	
Cesantía	8,33%
Interés sobre cesantías	1,00%
Prima semestral	8,33%
Vacaciones	4,17%
Aportes Parafiscales	
Caja de compensación familiar	4,00%
Seguridad Social	
Pensiones	12,00%
E.P.S	8,50%
A.R.P	0,52%
Total carga prestacional	46,86%

Tabla 8: Carga prestacional empleados

Respecto a las obligaciones tributarias se relacionan los siguientes cargos:

Impuesto de industria y comercio	0,66%
Impuesto renta	25,00%
Impuesto de renta a la equidad	9,00%
IVA	16%
CREE	0,8%

Tabla 9: Obligaciones tributarias

4.4. Registro de marca

Respecto al registro de marca se llevará a cabo por medio de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), la cual tiene una tasa para signos distintivos de \$ 549.000 si el trámite es realizado por medio digital en la página web de la Superintendencia.

Por otro lado se procederá a realizar la protección del código de software empleado ante la Dirección Nacional de Derechos de Autor cuyo trámite no tiene costo⁷.

4.5. Condiciones legales con clientes

Se construirá un documento que plasme los términos de uso y condiciones para clientes y usuarios en donde prime la responsabilidad en el buen uso de la información contenida en la aplicación y que sea empleada con los fines para los que ha sido dispuesta.

Para los clientes es fundamental aclarar que no deben existir situaciones de publicidad engañosa y en caso de presentarse, será responsabilidad del cliente debido a que es el ente generador principal y que aprueba el resultado final antes de publicar la información en la aplicación.

Será responsabilidad de OfferMall asegurar que las ofertas correspondan con la vigencia estipulada con los clientes.

4.6. Beneficios de la ley 1429 de 2010

Es un incentivo para las nuevas pequeñas empresas en las cuales al 2016 están vigentes los siguientes beneficios:

No se pagará impuesto de renta durante los primeros dos años y se tendrá tarifa reducida de la siguiente manera: 25% de la tarifa del impuesto de la renta en el tercer año gravable, 50% en el cuarto año gravable, 75% en el quinto año gravable.

Además de cinco años sin retención en la fuente y Renta presuntiva a partir del sexto año.⁸

⁷ Dirección Nacional de Derecho de Autor, <http://200.91.225.125/registro-de-obras1>

5. Análisis Social

El impacto social directo generado por la compañía se ve reflejado en la generación de nuevos empleos en la región donde se esté operando y la contribución en impuestos al gobierno local y nacional.

6. Análisis Ambiental

Respecto a los impactos ambientales generados en la compañía a pesar de su tamaño y consumo de recursos se velará constantemente en controlar el gasto energético, generación de residuos, consumo de agua y papel entre otros.

Se mantendrá siempre vigente la política de eficiencia energética y consumo de papel velando en que los procesos realizados aprovechen al máximo este tipo de recursos.

7. Análisis de Valores Personales

Los valores asociados con la operación de la empresa se basan principalmente los siguientes:

Compromiso: Demuestra tener claro lo que se quiere como equipo y el trabajo que hay que hacer para obtener los resultados esperados.

Flexibilidad: Tener buena disposición al cambio, afrontando correctamente los retos que plantea el entorno.

⁸ Los Beneficios de la ley 1429 que terminaron en el 2014, <http://mprende.co/gesti%C3%B3n/los-beneficios-de-la-ley-1429-que-terminaron-en-el-2014>

Alegría: Plasmar en el trabajo emoción por lo que se hace y relacionarlo con los demás miembros del equipo.

8. Análisis Económico

8.1. Proyección de ventas

Según el estudio de mercado realizado como resultado del análisis contemplado en el numeral 1.2.5.1. (Tabla 4) se obtiene la siguiente proyección de ventas para el año 1 de operación, iniciando con 100 ventas que corresponden a los locales involucrados en la prueba piloto que se desea continúen con el servicio después de los 3 meses de prueba. Posteriormente en el segundo mes se inscribirán 122 tiendas ubicadas en Chipichape y Jardín Plaza y así sucesivamente como se puede ver en las tablas 10 y 11.

Centro Comercial	Total Locales	Periodo de Ingreso (Mes)	Mes de Pago por la Venta
Unicentro	100	1	2
Chipichape	58	2	3
Jardín Plaza	64	2	3
Unico	70	3	4
Cosmocentro	28	4	5
Palmetto	43	4	5
Limonar Premier	16	4	5
Total	379		

Tabla 10: Penetración de mercado para OfferMall

Seguidamente se estima un incremento mensual del 1% para cerrar el año con 3.854 ventas y un total de ventas estimadas con IVA incluido de \$ 443.204.951.

Antes del lanzamiento de la aplicación ya deben estar inscritos los locales comerciales con el fin de generar la demanda de consultas esperada por parte de los usuarios, tarea que debe

ser ejecutada por el equipo de ventas gracias a los acercamientos previos y demostraciones del servicio.

2.018													Total
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.018
Volumen Estimado de Ventas	100	100	222	292	379	383	387	390	394	398	402	406	3.854
Servicio Publicidad Aplicación	100	100	222	292	379	383	387	390	394	398	402	406	3.854
													75%
2.018													Total
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2018
Volumen estimado de ventas													
Servicio Publicidad Aplicación	9.913.793	9.913.793	22.008.621	28.948.276	37.573.276	37.949.009	38.328.499	38.711.784	39.098.902	39.489.891	39.884.789	40.283.637	382.104.269
Valor total de ventas (\$)	9.913.793	9.913.793	22.008.621	28.948.276	37.573.276	37.949.009	38.328.499	38.711.784	39.098.902	39.489.891	39.884.789	40.283.637	382.104.269
IVA o Impuesto al Consumo	1.586.207	1.586.207	3.521.379	4.631.724	6.011.724	6.071.841	6.132.560	6.193.885	6.255.824	6.318.382	6.381.566	6.445.382	61.136.683
Anticipo Retefuente	594.828	594.828	1.320.517	1.736.897	2.254.397	2.276.941	2.299.710	2.322.707	2.345.934	2.369.393	2.393.087	2.417.018	22.926.256
Autorretenciones CREE	79.310	79.310	176.069	231.586	300.586	303.592	306.628	309.694	312.791	315.919	319.078	322.269	3.056.834
Total ventas con IVA	11.500.000	11.500.000	25.530.000	33.580.000	43.585.000	44.020.850	44.461.059	44.905.669	45.354.726	45.808.273	46.266.356	46.729.019	443.240.951
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	9.913.793	9.913.793	22.008.621	28.948.276	37.573.276	37.949.009	38.328.499	38.711.784	39.098.902	39.489.891	39.884.789	40.283.637	382.104.269
Ingresos por ventas de Contado	10.905.172	10.905.172	24.209.483	31.843.103	41.330.603	41.743.909	42.161.349	42.582.962	43.008.792	43.438.880	43.873.268	44.312.001	420.314.695
Ingresos Efectivos	10.905.172	10.905.172	24.209.483	31.843.103	41.330.603	41.743.909	42.161.349	42.582.962	43.008.792	43.438.880	43.873.268	44.312.001	420.314.695

Tabla 11: Proyección de ventas año 1 de operación

2.019													Total	Total	Total	
ITEM	2.018	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.019	2020	2021
Volumen Estimado de Ventas	3.854	410	415	419	423	427	431	436	440	444	449	453	458	5.205	5.830	6.704
Servicio Publicidad Aplicación	3.854	410	415	419	423	427	431	436	440	444	449	453	458	5.205	5.830	6.704
														10%		
2019													Total	Total	Total	
ITEM	2018	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2019	2020	2021
Volumen estimado de ventas																
Servicio Publicidad Aplicación	382.104.269	43.025.946	43.456.205	43.890.767	44.329.675	44.772.972	45.220.702	45.672.909	46.129.638	46.590.934	47.056.843	47.527.412	48.002.686	545.676.689	646.299.471	785.980.944
Valor total de ventas (\$)	382.104.269	43.025.946	43.456.205	43.890.767	44.329.675	44.772.972	45.220.702	45.672.909	46.129.638	46.590.934	47.056.843	47.527.412	48.002.686	545.676.689	646.299.471	785.980.944
IVA o Impuesto al Consumo	61.136.683	6.884.151	6.952.993	7.022.523	7.092.748	7.163.676	7.235.312	7.307.665	7.380.742	7.454.549	7.529.095	7.604.386	7.680.430	87.308.270	103.407.915	125.756.951
Anticipo Retefuente	22.926.256	2.581.557	2.607.372	2.633.446	2.659.781	2.686.378	2.713.242	2.740.375	2.767.778	2.795.456	2.823.411	2.851.645	2.880.161	32.740.601	38.777.968	47.158.857
Autorretenciones CREE	3.056.834	344.208	347.650	351.126	354.637	358.184	361.766	365.383	369.037	372.727	376.455	380.219	384.021	4.365.414	5.170.396	6.287.848
Total ventas con IVA	443.240.951	49.910.097	50.409.198	50.913.290	51.422.423	51.936.647	52.456.014	52.980.574	53.510.380	54.045.484	54.585.938	55.131.798	55.683.116	632.984.960	749.707.386	911.737.895
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	382.104.269	43.025.946	43.456.205	43.890.767	44.329.675	44.772.972	45.220.702	45.672.909	46.129.638	46.590.934	47.056.843	47.527.412	48.002.686	545.676.689	646.299.471	785.980.944
Ingresos por ventas de Contado	420.314.695	47.328.541	47.801.826	48.279.844	48.762.643	49.250.269	49.742.772	50.240.199	50.742.601	51.250.028	51.762.528	52.280.153	52.802.955	600.244.358	710.929.418	864.579.038
Ingresos Efectivos	420.314.695	47.328.541	47.801.826	48.279.844	48.762.643	49.250.269	49.742.772	50.240.199	50.742.601	51.250.028	51.762.528	52.280.153	52.802.955	600.244.358	710.929.418	864.579.038

Tabla 12: Proyección de ventas año 2 al 4 de operación

Para el año 2 de operación tomando la misma tendencia de crecimiento en ventas del 1 % se obtiene un volumen de ventas totales de 5.205 para un total de ingreso por ventas de \$ 632.984.960. Finalmente, los ingresos estimados para el año 3 y 4 son \$ 749.707.386 y \$ 911.737.895 IVA incluido respectivamente teniendo como meta al 2021 tener más de 550 locales comerciales inscritos en el servicio.

8.2. Plan de compras y gastos

En la tabla 11 se encuentra relacionado las compras iniciales necesarias para arrancar el diseño de la aplicación en los cuales se relacionan los equipos de cómputo, escritorios y enseres necesarios para trabajar.

Presupuesto de Inversiones	AÑO 0		
Inversión depreciable	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL
Computadores WorkStation	3	4.000.000	12.000.000
Laptops	3	2.500.000	7.500.000
Desktop	1	1.350.000	1.350.000
Total activos depreciables a 3 años			20.850.000
Sillas, mesas y enseres	1	6.000.000	6.000.000
Total activos depreciables a 5 años			6.000.000
Total inversión en activos			26.850.000

Tabla 13: Presupuesto de inversiones

Los activos depreciables a 3 años corresponden a los equipos de cómputo necesarios para la operación de la empresa los cuales se dividen en los que emplearán los desarrolladores y el diseñador de medios (Workstation) y los de la fuerza de venta, gerencia y área administrativa.

Respecto a las sillas, mesas y enseres corresponde al gasto en las estaciones de trabajo, tableros acrílicos para recopilación de ideas y demás enseres necesarios.

Los gastos pre operativos corresponden a la cantidad de dinero necesaria para mantener la empresa antes de iniciar su operación y generar ingresos por ventas. En ellos se resumen los gastos incurridos en el registro mercantil ante la cámara de comercio, asesoría, arrendamiento del local, el costo de la nómina del primer año el cual será pagado por el desarrollo de la aplicación entre otros.

Gastos preoperativos (diferidos)	AÑO 0
Gastos de Constitución	1.339.800
Asesoría jurídica	600.000
Arrendamiento	12.000.000
Registro de marca	549.000
Conectividad	2.052.930
Nomina PS primer año (Desarrollo Aplicación)	120.000.000
Total gastos preoperativos	136.541.730
Total inversión	163.391.730

Tabla 14: Gastos Preoperativos

En la tabla 15 se encuentran relacionados los gastos anualizados desde que se empieza la operación de la empresa proyectado para los primeros cuatro años.

GASTOS DE OPERACIÓN	MES	2.018	2.019	2.020	2.021
Arriendo	1.000.000	12.000.000	12.690.000	13.400.640	14.137.675
Servicios Públicos	600.000	7.200.000	7.614.000	8.040.384	8.482.605
Conectividad + Servidor	2.763.393	33.160.716	35.067.457	37.031.235	39.067.953
Bomberos		120.000	126.900	134.197	141.913
Impuestos Locales	0	2.521.888	3.601.466	4.265.577	5.187.474
Registro Mercantil	0	1.339.800	1.406.790	1.477.130	1.550.986
Depreciación Equipos	0	600.000	600.000	600.000	600.000
Amortización	0	0	0	0	0
Total gastos de operación		56.942.404	61.106.613	64.949.162	69.168.606
Gastos de operación fijos		53.080.716	56.098.357	59.206.456	62.430.146
Gastos de operación variables		3.861.688	5.008.256	5.742.706	6.738.460

Tabla 15: Gastos de operación

En la tabla 16 podemos observar los gastos relacionados con la administración y ventas proyectados que se generarán en el transcurso inicial de operación de la empresa

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	MES	2.018	2.019	2.020	2.021
Gastos de Publicidad		40.080.000	27.283.834	32.314.974	39.299.047
Gastos de Comisiones		0	0	0	0
Gastos de Capacitación		0	0	0	0
Asesoría Contable	600.000	7.200.000	7.614.000	8.040.384	8.482.605
Gastos Papelería	30.000	360.000	380.700	402.019	424.130
Depreciación Muebles y Enseres		6.950.000	6.950.000	6.950.000	0
Total gastos de admon y vtas		54.590.000	42.228.534	47.707.377	48.205.783
Gastos de administrativos fijos		14.510.000	14.944.700	15.392.403	8.906.735
Gastos administrativos variables		40.080.000	27.283.834	32.314.974	39.299.047

Tabla 16: Gastos de administración y ventas

El gasto presupuestado para la publicidad del primer año corresponde a \$40.080.000 por el costo de las cuñas radiales, los bonos de cortesía por las descargas y generación de publicidad física. Para los siguientes años se ha presupuestado invertir el 5% del valor total de las ventas anuales.

8.3. Análisis del punto de equilibrio

ANALISIS DE COSTOS				
	2.018	2.019	2.020	2.021
Nómina	260.815.072	304.906.917	321.676.798	334.543.870
Gastos de operación	53.080.716	56.098.357	59.206.456	62.430.146
Gastos de Administración y ventas	14.510.000	14.944.700	15.392.403	8.906.735
Gastos preoperativos (Diferidos)	136.952.316	0	0	0
Total Costos/Gastos fijos	465.358.104	375.949.974	396.275.656	405.880.751
Costos Variables				
Costos variables (sin impuestos)	0	0	0	0
Gastos de Operación	3.861.688	5.008.256	5.742.706	6.738.460
Gastos de Administración	40.080.000	27.283.834	32.314.974	39.299.047
Total costos variables	43.941.688	32.292.091	38.057.680	46.037.507
Costo total	509.299.792	408.242.065	434.333.336	451.918.258
Numero productos o servicios	3.854	5.205	5.830	6.704
Costo Promedio producto o servicio promedio	132.139	78.434	74.506	67.411
Costo variable unitario promedio	11.401	6.204	6.528	6.867
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	99.138	104.838	110.867	117.241
Margen Unitario Promedio	87.737	98.634	104.338	110.374
Punto de Equilibrio	5.305	3.812	3.798	3.678
Costo total desembolsable	364.797.476	400.692.065	426.783.336	451.318.258
Costo promedio desembolsable	94.648	76.983	73.211	67.321
Cumplimiento del punto de equilibrio	73%	137%	153%	182%

Tabla 17: Análisis de costos y punto de equilibrio

Respecto al análisis de punto de equilibrio podemos observar que este es superado al finalizar el primer año de operación apalancado principalmente por un incremento en ventas entre cada periodo superando las 3.812 ventas necesarias en el año 2019 lo que corresponde a contar con al menos 317 suscripciones mensuales en el servicio la cuales son superadas con un cumplimiento del punto de equilibrio del 137%.

9. Análisis financiero

9.1. Flujo de caja

El aporte inicial de los socios corresponde a un valor de \$ 200.000.000 provenientes de inversionistas potenciales o finalmente a un préstamo con entidad bancaria. Con este dinero se apalancaran las inversiones y operaciones iniciales de la empresa.

ITEM	Año 0	2018												Total 2018
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Caja Inicial	0	36.197.684	20.144.557	4.091.431	1.342.615	6.227.419	9.274.206	16.659.817	31.862.866	47.487.529	39.128.011	55.608.592	72.523.561	36.197.684
Ingresos Netos		10.905.172	10.905.172	24.209.483	31.843.103	41.330.603	41.743.909	42.161.349	42.582.962	43.008.792	43.438.880	43.873.268	44.312.001	420.314.695
TOTAL DISPONIBLE		47.102.856	31.049.730	28.300.914	33.185.718	47.558.022	51.018.116	58.821.165	74.445.828	90.496.321	82.566.891	99.481.860	116.835.562	456.512.379
Inversiones en activos	26.850.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por nómina	0	18.503.256	18.503.256	18.503.256	18.503.256	18.503.256	25.903.256	18.503.256	18.503.256	18.503.256	18.503.256	18.503.256	33.303.256	244.239.072
Egresos por gastos de operación	0	4.485.043	4.485.043	4.485.043	4.485.043	4.485.043	4.485.043	4.485.043	4.485.043	4.485.043	4.485.043	4.485.043	4.485.043	53.820.516
Egresos por gastos de administración y ventas	0	3.970.000	3.970.000	3.970.000	3.970.000	3.970.000	3.970.000	3.970.000	3.970.000	3.970.000	3.970.000	3.970.000	3.970.000	47.640.000
Egresos por gastos preoperativos diferidos	136.952.316	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	0	0	11.325.517	0	0	0	24.410.011	0	0	0	35.735.528
Egresos retefuente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	163.802.316	26.958.299	26.958.299	26.958.299	26.958.299	38.283.816	34.358.299	26.958.299	26.958.299	51.368.310	26.958.299	26.958.299	41.758.299	381.435.116
NETO DISPONIBLE	-163.802.316	20.144.557	4.091.431	1.342.615	6.227.419	9.274.206	16.659.817	31.862.866	47.487.529	39.128.011	55.608.592	72.523.561	75.077.263	75.077.263
Aporte de Socios	200.000.000													0
Prestamo	0													0
Distribucion de Excedentes														0
CAJA FINAL	36.197.684	20.144.557	4.091.431	1.342.615	6.227.419	9.274.206	16.659.817	31.862.866	47.487.529	39.128.011	55.608.592	72.523.561	75.077.263	75.077.263

ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total 2019
Ingresos Netos	47.328.541	47.801.826	48.279.844	48.762.643	49.250.269	49.742.772	50.240.199	50.742.601	51.250.028	51.762.528	52.280.153	52.802.955	600.244.358
TOTAL DISPONIBLE	122.405.804	113.717.195	115.361.871	134.811.234	154.748.223	147.225.300	159.501.219	180.930.541	202.867.289	196.229.141	219.196.015	242.685.689	675.321.622
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por nómina	23.407.306	36.431.306	21.631.306	21.631.306	21.631.306	30.282.306	21.631.306	21.631.306	21.631.306	21.631.306	21.631.306	38.933.306	302.104.677
Egresos por gastos de operación	4.742.096	4.742.096	4.742.096	4.742.096	4.742.096	4.742.096	4.742.096	4.742.096	4.742.096	4.742.096	4.742.096	4.742.096	56.905.147
Egresos por gastos de administración y ventas	2.939.878	2.939.878	2.939.878	2.939.878	2.939.878	2.939.878	2.939.878	2.939.878	2.939.878	2.939.878	2.939.878	2.939.878	35.278.534
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	25.401.155	0	0	0	27.952.415	0	0	0	29.087.395	0	0	0	82.440.965
Egresos retefuente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	2.521.888	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.521.888
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	56.490.435	46.635.168	29.313.280	29.313.280	57.265.695	37.964.280	29.313.280	29.313.280	58.400.675	29.313.280	29.313.280	46.615.280	479.251.212
NETO DISPONIBLE	65.915.369	67.082.027	86.048.591	105.497.954	97.482.528	109.261.020	130.187.940	151.617.261	144.466.614	166.915.861	189.882.735	196.070.409	196.070.409
Aporte de Socios													0
Prestamo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Distribucion de Excedentes													0
CAJA FINAL	65.915.369	67.082.027	86.048.591	105.497.954	97.482.528	109.261.020	130.187.940	151.617.261	144.466.614	166.915.861	189.882.735	196.070.409	196.070.409

ITEM	Total 2.020	Total 2.021
	Caja Inicial	196.070.409
Ingresos Netos	710.929.418	864.579.038
TOTAL DISPONIBLE	906.999.827	1.184.923.053
Inversiones en activos	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	0
Egresos por nómina	320.610.995	333.726.108
Egresos por gastos de operación	60.083.585	63.381.132
Egresos por gastos de administración y ventas	40.757.377	48.205.783
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0
Egresos iva	99.207.070	118.307.272
Egresos retefuente	0	0
Egresos por gastos financieros	0	0
Egresos por pagos de Capital	0	0
Egresos impuestos locales	3.601.466	4.265.577
Egresos impuesto de renta	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	12.369.116	19.076.952
TOTAL EGRESOS	536.629.609	586.962.824
NETO DISPONIBLE	370.370.218	597.960.230
Aporte de Socios	0	0
Prestamo		
Distribucion de Excedentes	50.026.203	107.784.780
CAJA FINAL	320.344.015	490.175.450

Tabla 18: Flujo de caja de los 5 primeros años

Este tipo de empresa cuenta con baja inversión en activos con un monto de \$26.850.000 que corresponden a los equipos de cómputo y enseres necesarios que empleará la empresa

para su operación, pero por otro lado cuenta con egresos por nomina altos respecto a su tamaño por el tipo de perfil que se necesita para la ejecución de las tareas principales de la empresa. Lo anterior hace necesario contar con suficiente flujo de efectivo para poder apalancar el funcionamiento de la empresa mientras se logra el número de suscripciones mensuales requerido.

La distribución de las utilidades a los inversionistas se hará a partir del año 2 con un 40% pasando a un 60% y finalmente para el año 4 con un 80%.

9.2. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
ITEM		2.018	2.019	2.020	2.021
Ventas netas		382.104.269	545.676.689	646.299.471	785.980.944
Costos variables		0	0	0	0
Costo nomina		260.815.072	304.906.917	321.676.798	334.543.870
Gastos de Operación		56.942.404	61.106.613	64.949.162	69.168.606
Gastos de Administración y Ventas		54.590.000	42.228.534	47.707.377	48.205.783
Gastos preoperativos (diferidos)		136.952.316	0	0	0
Gastos financieros		0	0	0	0
Utilidad gravable		-127.195.524	137.434.624	211.966.135	334.062.685
Impuesto de Renta		0	0	13.247.883	41.757.836
Impuesto a la Equidad (CREE)		0	12.369.116	19.076.952	30.065.642
Utilidad neta		-127.195.524	125.065.508	179.641.299	262.239.208
Reserva legal		0	0	0	0
Utilidad del periodo		-127.195.524	125.065.508	179.641.299	262.239.208

Tabla 19: Estado de resultados

En el estado de resultados presentado en la tabla 19 se puede observar que para el primer periodo de ventas se genera una utilidad negativa la cual es superada para el siguiente periodo, teniendo en el año 2019 una utilidad de \$125.065.508 y finalmente obteniendo una utilidad neta en el 2021 del 33,4% como se puede observar en la siguiente figura:

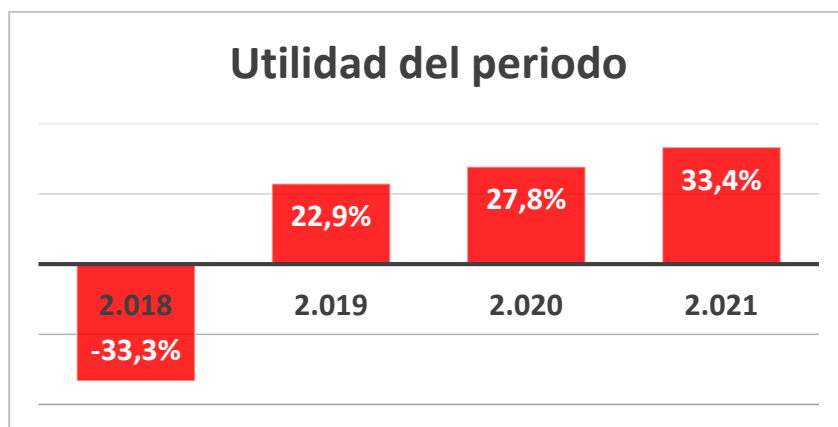


Figura 8: Utilidades del periodo de estudio

También podemos observar que el periodo de recuperación de la inversión se cubre al finalizar el tercer año.

9.3. Balance general

BALANCE GENERAL					
ACTIVO	Año 0	2.018	2.019	2.020	2.021
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	36.197.684	75.077.263	196.070.409	320.344.015	490.175.450
Anticipo Impuesto a la equidad (CREE)	0	3.056.834	4.365.414	5.170.396	6.287.848
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	22.926.256	55.666.857	94.444.826	128.355.799
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	36.197.684	98.003.520	251.737.267	414.788.841	618.531.249
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	26.850.000	26.850.000	26.850.000	26.850.000	26.850.000
Depreciación acumulada	0	7.550.000	15.100.000	22.650.000	23.250.000
Gastos diferibles	136.952.316	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	163.802.316	19.300.000	11.750.000	4.200.000	3.600.000
TOTAL ACTIVOS	200.000.000	117.303.520	263.487.267	418.988.841	622.131.249
PASIVO + PATRIMONIO					
PASIVO					
Carga Prestacional por Pagar	0	16.576.000	19.378.240	20.444.043	21.261.805
Impuesto de Renta	0	0	0	13.247.883	41.757.836
Impuesto CREE	0	0	12.369.116	19.076.952	30.065.642
Impuestos locales por pagar	0	2.521.888	3.601.466	4.265.577	5.187.474
Iva por pagar	0	25.401.155	30.268.460	34.469.305	41.918.984
Obligaciones financieras	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	0	44.499.043	65.617.282	91.503.760	140.191.740
PATRIMONIO					
Capital	200.000.000	200.000.000	200.000.000	200.000.000	200.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-127.195.524	-52.156.219	19.700.301
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-127.195.524	125.065.508	179.641.299	262.239.208
Reserva Legal	0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	200.000.000	72.804.476	197.869.984	327.485.080	481.939.509
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	200.000.000	117.303.520	263.487.267	418.988.841	622.131.249

Tabla 20: Balance general

En el balance general podemos observar el estado de cuentas de la empresa donde se tiene un nivel de solvencia de 2,2 en el año 2018 como se puede observar en la siguiente figura.

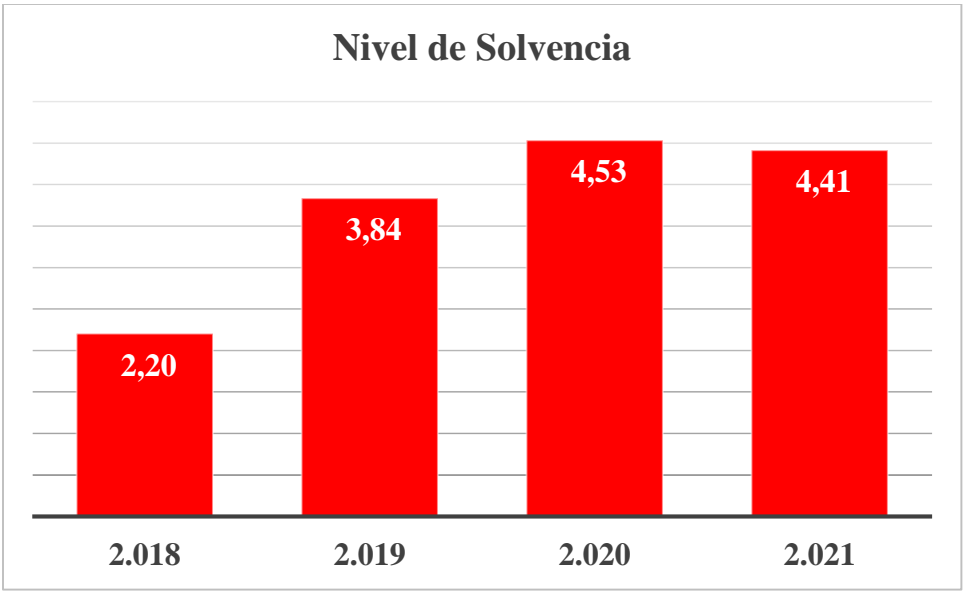


Figura 9: Nivel de solvencia para el periodo de estudio

10. Análisis de Riesgos

10.1. Riesgo de mercado

Dentro de los riesgos del mercado se puede identificar la constante evolución de la competencia y la posible aparición de nuevos actores, lo que genera un reto permanente en la ejecución de innovación de la aplicación desarrollada sumado a un excelente mantenimiento y crecimiento de clientes.

Otro riesgo se basa en la no consecución de la demanda de descargas de la aplicación el cual lograr el objetivo de las 10.000 descargas es uno de los atractivos para el aumento de clientes. Para mitigar este riesgo se reforzará el esfuerzo en publicidad y direccionamiento a

los diferentes canales de distribución, principalmente aumentando la presencia de personal en los centros comerciales que guíen la instalación de la aplicación e incentiven su uso.

Finalmente, el volumen de suscripciones mensuales se debe velar por ser incrementado mensualmente, para cumplir con este fin la fuerza de ventas debe generar acercamientos con todos los locales comerciales y demostrar en empleo de la aplicación mediante casos de éxito con las tiendas ya inscritas donde se pueda demostrar la relación entre el uso de la aplicación y el incremento de sus ventas.

10.2. Riesgo técnico

Dentro de los riesgos técnicos identificados se encuentra el mal dimensionamiento de crecimiento de clientes que pueden tener como resultado una falta en la prestación del servicio, es muy importante lograr el punto de equilibrio de la empresa y será mitigado mediante el incremento de suscripciones y la generación de alianzas entre los centros comerciales y OfferMall, donde se incentive el uso de la aplicación y así el incremento de descargas y consultas por parte de los usuarios, logrando de esta manera ser un servicio más atractivo para las tiendas

Por otro lado encontramos la obsolescencia técnica para lo cual se plantea que el equipo de desarrollo este en constante interacción con las necesidades de clientes y usuarios con el fin de dar solución oportuna a sus requerimientos.

10.3. Riesgo financiero

OfferMall iniciará con aporte inicial del socios, y no será financiado con ninguna entidad bancaria, por esta razón se minimiza el riesgo financiero debido a variaciones en las tasas de interés o plazos de pago.

La variación de los precios en Colombia debido a la crisis actual y una tasa de cambio de dólar alta alrededor de los \$ 3.000 puede ser causante del incremento de los costos de operación de la empresa y una disminución de las utilidades esperadas debido a que la contratación del hosting para la aplicación se debe cancelar en esta moneda.

Otro riesgo identificado se basa en la calidad crediticia de los activos, pues el capital generado por la aplicación no está respaldado por activos físicos lo que puede generar inconvenientes al momento de requerir financiamiento bancario.

11. Análisis de Sensibilidad

En el análisis de sensibilidad podemos encontrar que con la meta de ventas iniciales para aplicación se puede contar con resultados financieros óptimos, pero al reducir la cifra de ventas o los precios de venta por encima del 2,9% afectará negativamente el flujo de caja en el primer año de operación lo que hará necesario la solicitud de recursos adicionales para apalancar el funcionamiento de la empresa. Por lo anterior tanto la estimación de ventas como el precio que se cobrará por la aplicación se convierten en variables críticas para el éxito del proyecto.

12. Evaluación del Proyecto

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.018	2.019	2.020	2.021
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-127.195.524	125.065.508	179.641.299	262.239.208
Total Depreciación	0	15.100.000	15.100.000	15.100.000	1.200.000
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		-112.095.524	140.165.508	194.741.299	263.439.208
1. Flujo de fondos neto del periodo		-112.095.524	140.165.508	194.741.299	263.439.208
Inversiones de socios	200.000.000	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	200.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					0
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalment	-200.000.000	-112.095.524	140.165.508	194.741.299	263.439.208
Balance de proyecto	-200.000.000	-348.095.524	-270.587.210	-124.551.608	116.468.310
Periodo de pago descontado	3,52				
Tasa interna de retorno	26,19%				
Valor presente neto	60.073.059				
Tasa mínima de retorno	18,00%				

Tabla 21: Evaluación del Proyecto

Para la evaluación del Proyecto se ha tenido una Tasa Mínima de Retorno del 18% para el periodo de tiempo estimado, según los flujos de fondos presentados en la tabla 18 se procedió a calcular la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto obteniendo un valor del 26,19% , superior a la esperada. Por otro lado podemos estimar que el EBITDA tiene una tendencia de crecimiento al pasar de \$-112.095.524 en el año 2018 a \$ 263.439.208 en el 2021 y un periodo de recuperación de 3,52 años. Finalmente el Valor Presente Neto (VPN) obtenido en el análisis es de \$60.073.059.

Al realizar la evaluación del proyecto teniendo en cuenta la liquidación de la empresa con un factor multiplicador del EBITDA de 6,5⁹ según la industria donde se encuentra OfferMall

Se obtiene lo siguiente:

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.018	2.019	2.020	2.021
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-127.195.524	125.065.508	179.641.299	262.239.208
Total Depreciación	0	15.100.000	15.100.000	15.100.000	1.200.000
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		-112.095.524	140.165.508	194.741.299	263.439.208
1. Flujo de fondos neto del periodo		-112.095.524	140.165.508	194.741.299	263.439.208
Inversiones de socios	200.000.000	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	200.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					790.157.049
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmen	-200.000.000	-112.095.524	140.165.508	194.741.299	1.053.596.257
Balance de proyecto	-200.000.000	-348.095.524	-270.587.210	-124.551.608	906.625.359
Periodo de pago descontado	3,12				
Tasa interna de retorno	58,67%				
Valor presente neto	467.627.274				
Tasa mínima de retorno	18,00%				

Tabla 22: Evaluación del proyecto con liquidación de la empresa

⁹ Multiplicador del EBITDA, <http://howtoplanandsellabusiness.com/how-to-value-a-business/ebitda-multiples-by-industry/>

13. Conclusiones

- La aceptabilidad que se genere de la aplicación por parte de los usuarios finales depende principalmente en la forma en que está construida y la información que se le brinde, por eso es de vital importancia generar una excelente experiencia a los usuarios y mantener en constante desarrollo y por medio del despliegue publicitario incentivar su uso y descarga desde las diferentes tiendas de aplicaciones.
- Los administradores o propietarios de los locales comerciales entrevistados manifestaron que estarían dispuestos a pagar más de los \$115.000 ya que la aplicación les abre un canal llamativo para llegar a sus clientes, pero que aceptar un cobro mayor por el servicio depende de la efectividad de la aplicación, por lo que se resalta la importancia en la etapa de prototipado lograr este acercamiento y lograr realizar un test de mercado para estimar con mayor precisión este valor y así poder generar mayores ingresos por ventas.
- Para los locales comerciales es de vital importancia estar en contacto con sus clientes, lograr entregar la publicidad con mayor efectividad, es por esto que OfferMall brindará la capacidad de estudiar el comportamiento en la búsqueda de ofertas de productos y servicio, información que será valiosa para lograr un direccionamiento más certero y así tener una probabilidad más alta en el incremento de las ventas.

14. Anexos

Anexo 1: Ficha técnica encuesta realizada a usuarios del segmento de mercado objetivo

Ficha Técnica	
Diseño Muestral	No Probabilístico, muestreo casual, escala nominal
Población Objetivo	Personas mayores de 18 años que usen frecuentemente dispositivos móviles
Tamaño de Muestra	83
Momento Estadístico	29 de Enero – 30 de Marzo 2016
Financiación	Propia
Se realizó por medio electrónico mediante la plataforma de SurveyMonkey	

Preguntas realizadas:

1. ¿Cuál es su sexo?
2. ¿Qué edad tiene?
3. ¿Cuál es su estado civil actual?
4. ¿Cuál es su ocupación?
5. ¿En qué ciudad vive?
6. ¿En qué estrato social vive?
7. En general, ¿con qué frecuencia visita un Centro Comercial?
8. Ordene siendo 1 lo más frecuente y 5 lo menos frecuente, los motivos por los que habitualmente visita usted un Centro Comercial.
9. En General, cuándo realiza una compra de un producto o servicio en un Centro Comercial, qué lo impulsa a tomar su decisión?
10. ¿Cuál es el Centro Comercial que más visita?
11. En general, ¿Por qué medio principalmente se entera de las promociones u ofertas que realizan los locales de los Centros Comerciales?

12. Usaría usted una herramienta que le brinde información sobre eventos, lanzamientos, ofertas y descuentos de los locales presentes en un Centro Comercial en el que usted se encuentre o vaya a visitar próximamente?

Anexo 2: Ficha técnica encuesta realizada a locales comerciales del segmento de mercado objetivo

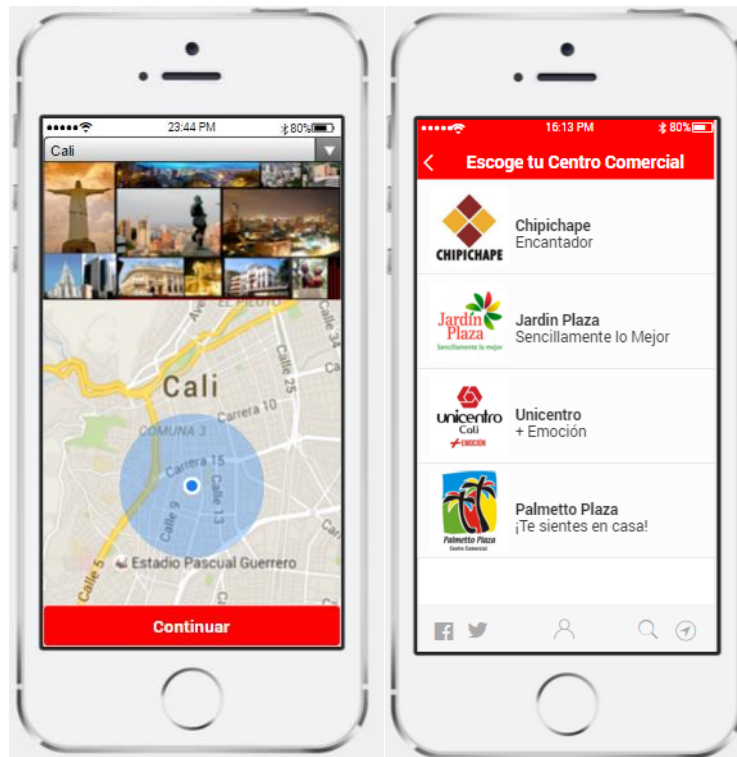
Ficha Técnica	
Diseño Muestral	No Probabilístico, muestreo casual, escala nominal
Población Objetivo	Locales comerciales ubicados en Unicentro y Jardín Plaza en la ciudad de Cali,
Tamaño de Muestra	17
Momento Estadístico	23 de Abril - 28 Mayo 2016
Financiación	Propia
Se realizó por medio físico, presencial.	

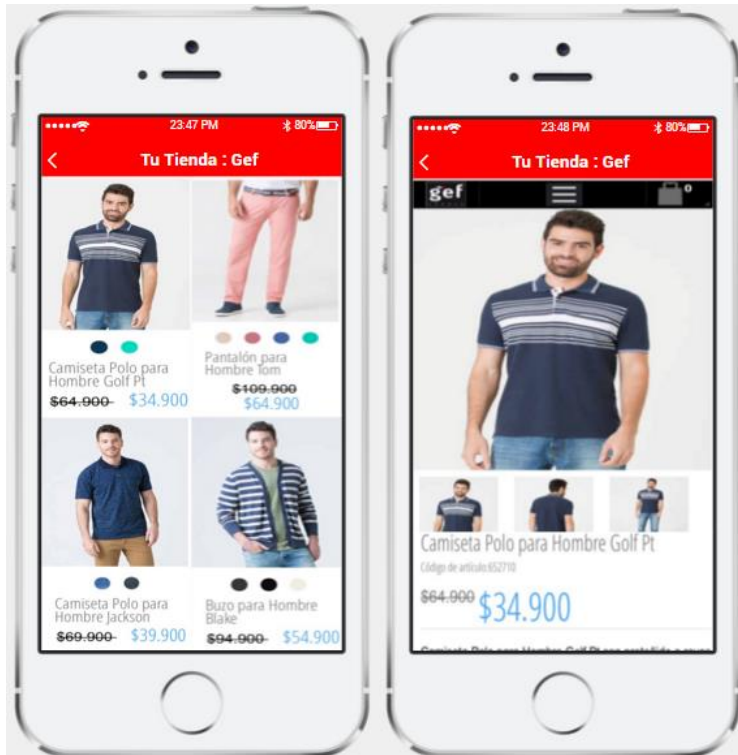
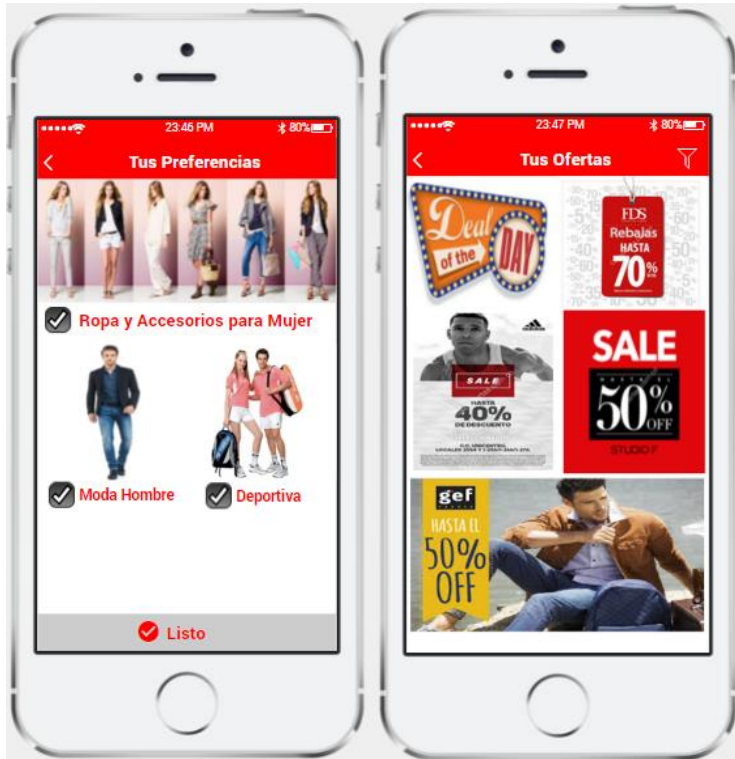
Anexo 3: Prototipo de la Aplicación OfferMall.

A continuación se muestran los pantallazos contenidos en el prototipo desarrollado mediante la versión gratuita de Justinmind¹⁰.

Las imágenes mostradas en las siguientes imágenes son ilustrativas y han sido tomadas de las páginas oficiales de las marcas expuestas y pueden no corresponder a promociones vigentes al momento de la lectura de este documento.

¹⁰ Aplicación Justinmind, <http://www.justinmind.com/>





Anexo 4: Clasificación locales de los Centros Comerciales

CHIPICHAPE	58
BOOTS N BAGS V&J	1
FREEPORT	1
NAF NAF	1
REEBOK	1
TOMMY	1
ADIDAS	1
AMERICANINO	1
AMERICANO	1
ARENA	1
ARTURO_CALLE	1
AZUCAR	1
AZZURRY	1
BATA	1
BESAME	1
BLESSING	1
BOSI	1
CALZATODO	1
CATALINA_DUQUE	1
CHEIGNON	1
COLOR_SIETE	1
CROCS	1
CROQUET	1
CROYDON	1
DIESEL	1
ELA	1
EMPORIUM	1
EPK	1
ESPRIT	1
EVACOL	1
FAJATE	1
FNEBULONI	1
GEF	1
JON_SONEN	1
KOAJ	1
LACOSTT	1
LEONISA	1
LEVIS	1
LUBER	1

MUSSI	1
NIKE	1
OFFCROSS	1
PAYLESS	1
PEPE_GANGA	1
PILATOS	1
PRICE_SHOES	1
QUEST	1
REBLUJOS_PATI	1
REINDEER	1
SEVENSEVEN	1
SIMEON	1
SOLOMEDIAS	1
STUDIOF	1
TENNIS	1
TOTTO	1
TOUCHE	1
US_REGATTA	1
VELEZ	1
ZARA	1

COSMOCENTRO	28
--------------------	-----------

ADORARTE (variedades)	1
ALMACEN VELEZ	1
ARTEMISA	1
ARTESANIAS ATAHUALPA	1
ARTURO CALLE	1
ATHLETIC AIR	1
AVENA CUBANA	1
AZUCAR	1
BATTA	1
BOLSOS DESDE \$20.000	1
BRANDING SHOES	1
CALZADO MARIA ANTONIA	1
CALZATODO	1
CATALINA DUQUE	1
CAFÉ COLOR	1
CAFÉ MULATO	1
BBQ EXPRESS	1
CHAT'S WEAR	1

CHAZARI	1
CHEVIOTTO	1
CHUNI COLLECTION	1
CLOWNAMAN	1
CROQUET CLUB	1
CROYDON	1
DIEGO JIMENEZ JOYERIA	1
DIJHON"S	1
DISEÑOS COCO	1
DULCE CAROLA	1

JARDÍN PLAZA **64**

EVACOL	1
ADIDAS	1
AMERICANO	1
ARMI	1
MAC COSMÉTICOS	1
MUSSI	1
OFF CORSS	1
PAYLESS SHOES	1
SPRING STEP	1
TICKET	1
U.S. POLO ASSN	1
VÉLEZ	1
VERSILIA	1
AMERICAN EAGLE	1
ARTURO CALLE	1
AZUCAR	1
AZULU	1
AZZURRY	1
BOSI	1
CALZATODO	1
CHEVIGNON	1
COLCHONES COMODÍSIMOS	1
CROCS	1
CROQUET	1
DIESEL	1
EL ARMARIO DE SIMONA	1
ELA (NUEVO)	1
EPK	1

ESPRIT	1
GEF	1
GUESS	1
ILUMINATA	1
ISHOP	1
JON SONEN	1
LACOSTE	1
LASKIN	1
LE COQ SPORTIF	1
LEONISA	1
LEVI'S	1
NAF NAF	1
NAUTICA	1
NINE WEST	1
OPTICAS GMO	1
OUTDOORS ADVENTURE	1
PILATOS	1
PLATERÍA RAMÍREZ	1
POLO CLUB	1
PUNTO BLANCO	1
QUEST	1
QUIKSILVER	1
REINDEER	1
SEVEN - SEVEN	1
SIMEON	1
SKECHERS	1
SPORT ZONE	1
SPRING	1
STUDIO F	1
SWAROVSKY	1
TENNIS (NUEVO)	1
TOTTO	1
TOUCHÉ	1
TOUS (NUEVO)	1
VICTORIA'S SECRET	1
ZARA	1

LIMONAR PREMIER	16
------------------------	-----------

ARMI, PRONTO, BKUL Y KOAJ	1
ARTE IMAGINACIÓN	1

ARTENCUERO	1
CAROLINA RAMÍREZ TIENDA ARTESANAL	1
CUPY STORE	1
MÁS REBLUJOS	1
MENINOS BABY STORE	1
MIRO DEPORTES	1
NATURAL LIVE	1
ÓPTICAS GMO	1
ORIENT CENTER JOYERIA	1
ORTODONCIA PLUS	1
ORTODONPLUS	1
PAT PRIMO	1
SAND SOCCER	1
TIENDA ARTESANAL	1
PALMETTO	43
AQUILES	1
ARENA	1
ARTURO CALLE	1
AZÚCAR	1
AZURRY	1
BABIES & TOYS / TIENDA DEPORTIVA	1
BLESSING	1
BOSI	1
CALZATODO	1
COLCHONES EL DORADO	1
COLCHONES RAMGUIFLEX	1
CUTIS DROGUERÍA DERMATOLÓGICA	1
ELA	1
EMPORIUM JEANS	1
FÁJATE	1
FREEDOM	1
JON SONEN	1
JOYEROS DE OCCIDENTE	1
KAN CAN JEAN'S	1
KOAJ	1
LEVI'S	1
LOUIS BARTON	1
OFF CORSS	1
ÓPTICAS GMO	1

PASOS	1
PAT PRIMO DAMA	1
PAT PRIMO HOMBRE	1
PILATOS	1
QUEST	1
SPORT ZONE	1
SPRING STEP	1
STOP JEANS	1
STUDIO F	1
TICKET	1
TOTTO	1
TOUCHÉ	1
U.S. AMERICAN REGATTA MUJER	1
U.S. REGATTA HOMBRE	1
VARIEDADES AL DETALLE	1
VÉLEZ	1
VERSILIA	1
YOYO JEANS	1
ZARAGOVIA	1

UNICENTRO	100
------------------	------------

ADIDAS	1
ALBERTO VO5	1
AMERICANA DE COLCHONES	1
AMERICANINO	1
AMERICANO - TOMMY HILFIGER	1
ANGELA BOTERO	1
ARTEMISA	1
ARTURO CALLE	1
AZUCAR	1
BABIES & TOYS	1
BIOESTETIC CARE	1
BLESSING COLLECTION	1
BOOTS'N BAGS	1
BOSI	1
CALZADO AQUILES	1
CALZADO DANNY	1
CALZATODO	1
CAMISERIA INGLESA	1
CANOE	1

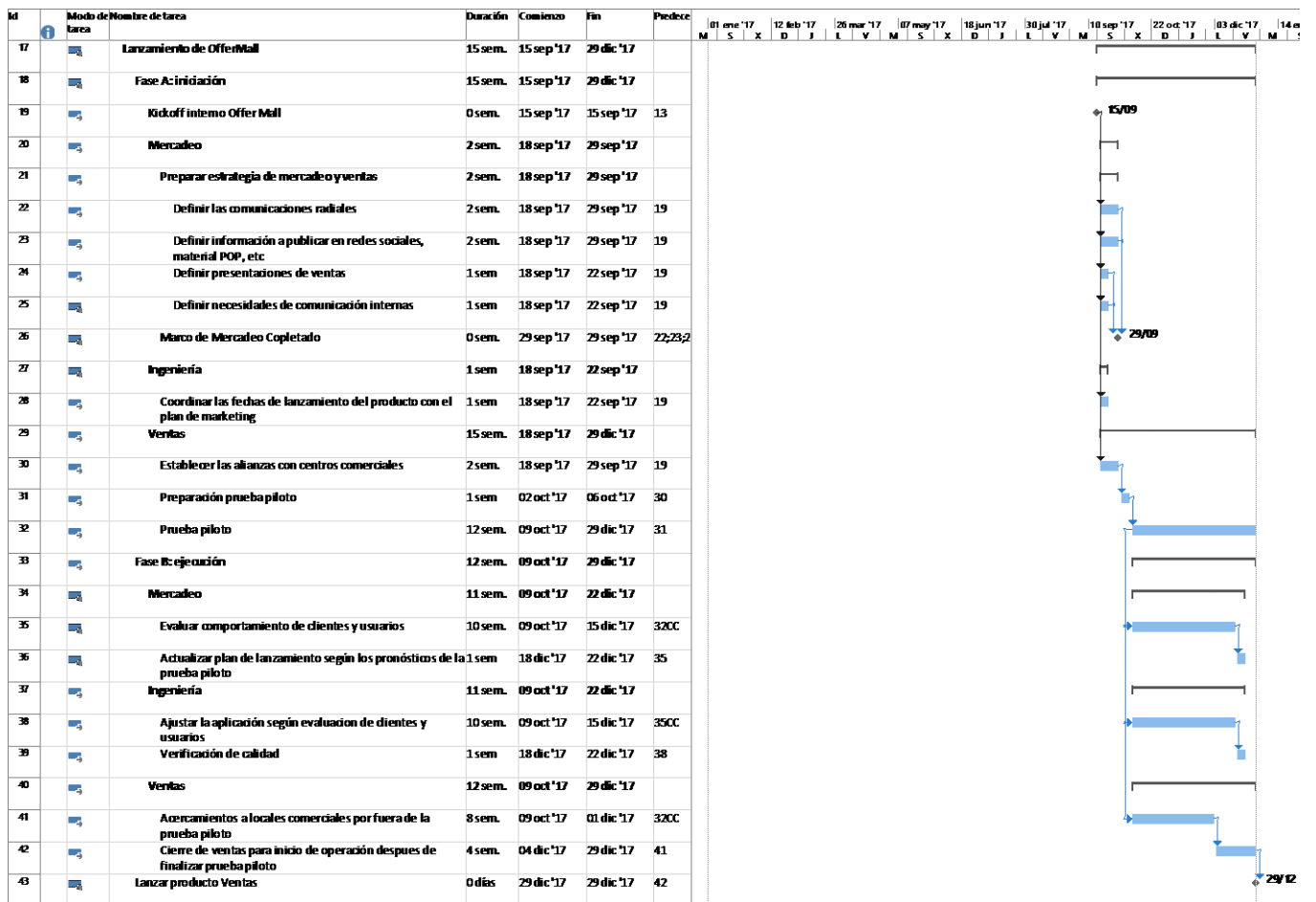
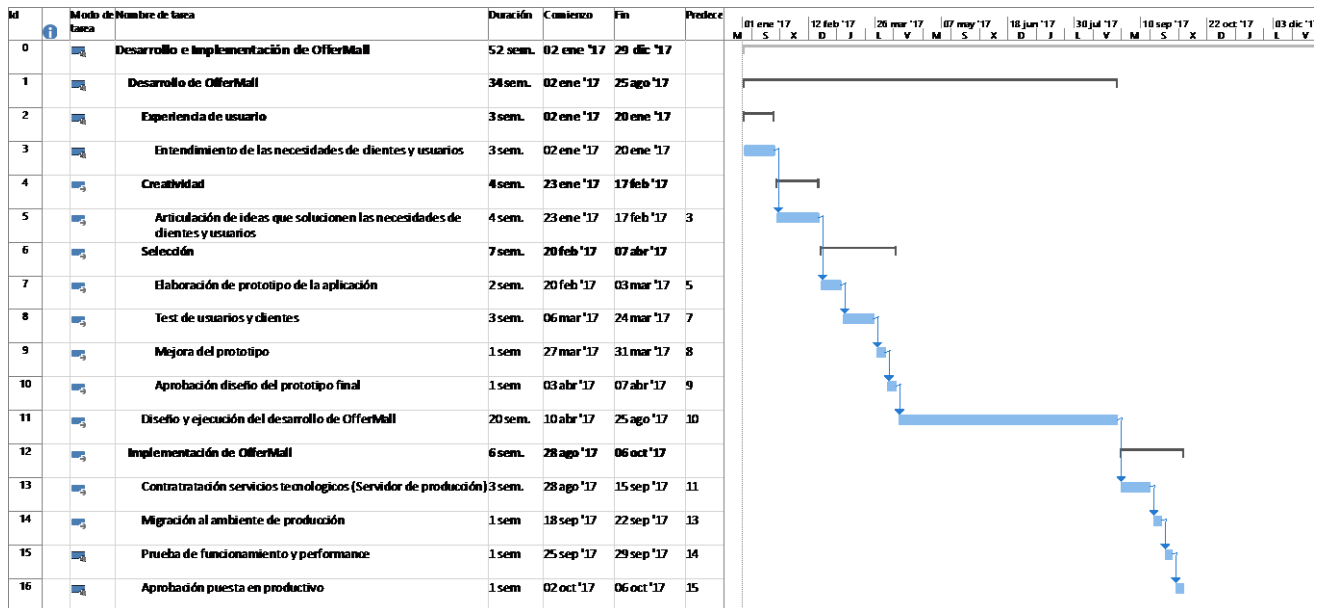
CARLOS NIETO	1
CATALINA DUQUE	1
CHEVIGNON	1
CODIGO FEMENINO	1
COLCHONES DORMILUNA	1
COLCHONES SPRING	1
COLOR SIETE	1
COMODISIMOS	1
CORREAS &+ CORREAS	1
CROCS	1
CROQUET CLUB	1
CROYDON	1
CUTIS	1
DECAMERON	1
DEPORTECH	1
DIESEL	1
EL ARMARIO DE SIMONA	1
ELA	1
EMPORIUM ASIGNATURE	1
EMPORIUM JEANS	1
EPK	1
ESPRIT	1
EVACOL	1
EXODO	1
F. NEBULONI - TRIBAL	1
FÁJATE	1
GEF	1
GMO	1
GOLD CENTER	1
HUSH PUPPIES	1
ILUMINATA	1
ISHOP	1
JOSH	2
LASKIN	1
L'BEL	1
LEONISA	1
LEVI'S	1
LOS REBLUJOS DE PATI	1
LUBER	2
MUSSI	1
NEW ANCHOR	1

OFF CORSS	1
OPTICA ALEMANA	1
PAT PRIMO	1
PAYLESS SHOES	1
PILATOS	1
PLATERIA RAMIREZ	1
PLATINUM	1
PLAY PLATINUIM	1
PRICE SHOES	1
PUNTO BLANCO	1
REEBOK	1
REINDEER	1
ROOTT+CO	1
SEVEN SEVEN	1
SIMEON CITY WALKERS	1
SOLOMEDIAS	1
SPEEDO	1
SPORT ZONE	2
SPRING STEP	1
STERLING JOYEROS	1
STUDIO F	2
SWAMMY	1
SWATCH	1
TELKA	1
TENNIS	1
TICKET	1
TOMMY HILFIGER - AMERICANO	1
TOTTO	1
TOTTO TÚ	1
TOUCHÉ	1
TOUS	1
U.S POLO.ASSN	1
US REGATA	1
VELEZ	1
VÉLEZ ACCESORIOS	1
VERSILIA	1
UNICO	70
COLOR SIETE	1
FACOL	1

LEC LEE (ROPA MUJER)	1
SEVEN-SEVEN	1
STUDIO F OUTLET	1
ADIDAS	1
AGUA BENDITA (TRAJES DE BANO)	1
ARENA	1
ARROW	1
AZUCAR	1
AZZURRY (ROPA DEPORTIVA)	1
B MARKET (VARIEDADES Y ACCESORIOS)	1
BATA	1
BOLSOS Y MAS BOLSOS	1
BOSI	1
BUBBLE GUMMERS	1
CALZADO SPRING STEP	1
CALZATODO	1
CATALINA DUQUE	1
CLOWNAMAN	1
CROQUET	1
CROYDON (CALZADO)	1
ELA	1
EMPORIUM JEAN	1
ESTRA (VARIEDADES)	1
EVACOL	1
F.NEBULONI	1
FREEPORT SPORT	1
GEF	1
GINO PASSCALLI	1
GMO	1
HUSH PUPPIES	1
JEAN'S STORE	1
JON SONEN (CALZADO Y ROPA HOMBRE)	1
KOAJ	1
LEONISA	1
LEVI'S	1
LÓREAL	1
LUBER (ROPA HOMBRE)	1
MASGLO	1
MUSSI	1
NAF NAF OUTLET	1
NIKE FACTORY STORE	1

OFF CORSS OUTLET	1
PASOS SHOES & CO	1
PATPRIMO	1
PAYLESS	1
PEPE GANGA	1
PERFUMEX	1
PILATOS	1
PLATERIA RAMIREZ	1
PRICE SHOES	1
PRONTA MODA	1
PUMA	1
QUEST	1
REEBOK	1
REINDER	1
ROOTT+CO	1
RUNNING WORLD	1
SKECHERS	1
SPRIT	1
TENNIS	1
TICKET	1
TOTTO	1
TOUCHÉ	1
U.S. POLO ASSN	1
U.S. REGATTA	1
VELEZ OUTLET	1
VERSILIA	1
VO5	1

Anexo 5: Cronograma de diseño e implementación de OfferMall



Anexo 6: Características principales de los servicios tecnológicos

Características canal dedicado de internet
Velocidad de descarga: 10 Mbps
Velocidad de carga: 8 Mbps
80 cuentas de correo incluidas asociadas al dominio de su empresa y con espacio de correo de 8 Gigas
Gratis el dominio con el nombre de su empresa
WEB Hosting ó Disco Duro Virtual de 1000 Megas.
5 direcciones IP incluidas, crece hasta 10 con costo adicional
Incluye WiFi
100% fibra óptica
Disponibilidad 99,6%
Servicio y soporte técnico 7x24x365
Posibilidad de adquirir más espacio de Web Hosting o DDV en mínimos de 10 Megas, en el Portal de autogestión E-care

Tabla 23: Características principales servicio de internet dedicado

Amazon EC2
Escalable automáticamente según demanda
Opciones de sistemas operativos se incluyen varias distribuciones de Linux y Microsoft Windows Server.
Disponibilidad del 99,95%
Licenciamiento de base de datos y herramientas de programación incluido

Tabla 24: Principales beneficios de Amazon Web Service

HOSTING

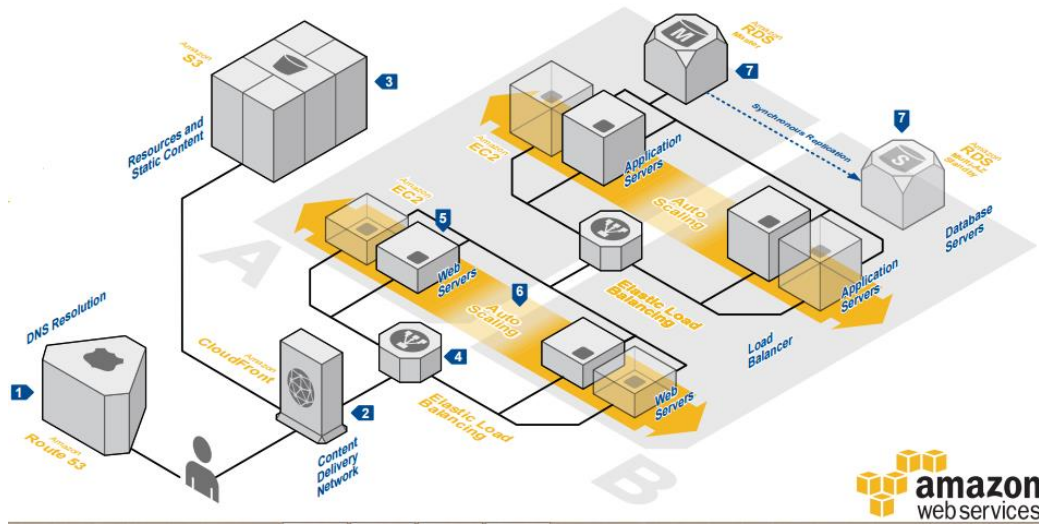


Figura 10: Arquitectura hosting de aplicaciones de Amazon¹¹

¹¹ Web Application Hosting, http://media.amazonwebservices.com/architecturecenter/AWS_ac_ra_web_01.pdf

15. Referencias

- Cámara de Comercio de Bogotá. (2010). *Todo sobre la ley 1429 de 2010*. Obtenido de <http://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Todo-sobre-la-Ley-1429-de-2010>
- Cámara de Comercio de Cali. (2016). *Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)*. Obtenido de <http://www.ccc.org.co/servicios/registros-publicos/mercantil/tramites/constituciones-reformas-y-nombramientos/sociedad-por-acciones-simplificada-sas>
- El Tiempo. (24 de Marzo de 2015). *Uno de los sectores de mayor crecimiento*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/contenido-comercial/especiales-comerciales/crecimiento-sector-centros-comerciales/15435326>
- Euromonitor International. (Julio de 2015). *Consumer life styles in colombia*.
- Euromonitor International. (Enero de 2016). *Retailing in Colombia*.
- González, R. E. (2010). *Los consumidores y los centros comerciales: espacio para mejorar*.
- IAB Colombia. (Diciembre de 2015). *Reporte sobre la inversión en medios digitales en Colombia*. Obtenido de <http://www.iabcolombia.com/wp-content/uploads/2.-Resumen-ejecutivo-acumulado-4Q-2015.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- La República. (30 de Mayo de 2012). *Solo el 20% del consumo de los colombianos se realiza en los centros comerciales*. Obtenido de http://www.larepublica.co/empresas/solo-el-20-del-consumo-de-los-colombianos-se-realiza-en-los-centros-comerciales_11554
- Mall & Retail. (1 de febrero de 2016). *Newspaper No 118 Del 1 al 6 de Febrero 2016*. Obtenido de <http://www.mallyretail.com/archivos//17f2707.pdf>
- Mall&Retail. (23 de Marzo de 2015). *Boletín Centros Comerciales y Retail*. Obtenido de <http://www.mallyretail.com/>
- MINTIC. (07 de Febrero de 2016). *Impulso al desarrollo de aplicaciones móviles (APPS.CO)*. Obtenido de <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-575.html>
- Portafolio. (01 de Abril de 2015). *Groupon Colombia ofrecerá nueva web y más servicios*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/groupon-colombia-ofrecera-nueva-web-servicios-27870>
- Portafolio. (21 de Enero de 2016). *Habrá mayor cautela en inversiones de centros comerciales*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/baja-el-dinamismo-proyectos-centros-comerciales>
- Revista Semana. (27 de 06 de 2015). *Colombia, el país de los 'smartphones'*. Obtenido de <http://www.semana.com/tecnologia/articulo/colombia-el-pais-de-los-smartphones/432806-3>
- Socios Clave. (2016). *Desing Thinking en Español*. Obtenido de <http://www.designthinking.es/>
- TECNÓSFERA . (9 de Enero de 2015). *En Colombia hay 14,4 millones de usuarios de 'smartphones'*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/colombia-el-tercer-pais-de-america-latina-con-mayor-numero-smartphones-/15066597>