

# MODELO DE NEGOCIO PARA UN CENTRO COMERCIAL VIRTUAL

**MARÍA ADELAI DA ÁNGEL RUIZ  
PAULA FERNÁNDEZ GAVIRIA**



**ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA  
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA  
INGENIERÍA INDUSTRIAL  
ENVIGADO  
2013**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

# MODELO DE NEGOCIO PARA UN CENTRO COMERCIAL VIRTUAL

**MARÍA ADELAIDA ÁNGEL RUIZ  
PAULA FERNÁNDEZ GAVIRIA**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Ingeniera Administradora  
Ingeniera Industrial**

**Isabel Cristina Ortiz Espinosa**



**ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA  
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA  
INGENIERÍA INDUSTRIAL  
ENVIGADO  
2014**

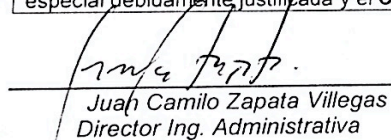
La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

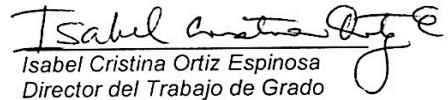


ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA

ACTA DE EVALUACIÓN FINAL DE TRABAJO DE GRADO

Fecha: (dd/mm/aa)	09/06/2014						
Nombre del proyecto:	<i>Modelo de negocio para un centro comercial virtual</i>						
Director del proyecto:	<i>Isabel Cristina Ortiz Espinosa</i>						
	<table border="1"><thead><tr><th>Nombre del estudiante</th><th>Programa académico</th></tr></thead><tbody><tr><td><i>Paula Fernández Gaviria.</i></td><td><i>Ingeniería Industrial</i></td></tr><tr><td><i>María Adelaida Ángel Ruiz</i></td><td><i>Ingeniería Administrativa</i></td></tr></tbody></table>	Nombre del estudiante	Programa académico	<i>Paula Fernández Gaviria.</i>	<i>Ingeniería Industrial</i>	<i>María Adelaida Ángel Ruiz</i>	<i>Ingeniería Administrativa</i>
Nombre del estudiante	Programa académico						
<i>Paula Fernández Gaviria.</i>	<i>Ingeniería Industrial</i>						
<i>María Adelaida Ángel Ruiz</i>	<i>Ingeniería Administrativa</i>						
Nombre del Jurado:	Gloria Jaramillo Aristizabal						
Evaluación del proyecto:							
<input type="checkbox"/> No aprobado <input checked="" type="checkbox"/> Aprobado							
Espacio exclusivo para jurado							
<input type="checkbox"/> Mención Pública <input type="checkbox"/> Mención honorífica <input type="checkbox"/> Trabajo laureado							
<b>Justificación del reconocimiento:</b> (Artículo 28 del Acuerdo 11: "El director del Programa presentará el acta final de evaluación al Consejo Académico, donde consta la solicitud de mención especial debidamente justificada y el Consejo determinará si se otorga o no")							

  
Juan Camilo Zapata Villegas  
Director Ing. Administrativa

  
Isabel Cristina Ortiz Espinosa  
Director del Trabajo de Grado

  
Andrés Felipe Rojas Londoño  
Director Ing. Industrial

  
Gloria Jaramillo Aristizabal  
Jurado

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestros padres, familiares y amigos, a nuestro asesor de trabajo de grado y profesores que hicieron esto posible y que nos ayudaron durante todo el proceso.

## CONTENIDO

	pág.
<b>RESUMEN</b> .....	<b>11</b>
<b>1. PRELIMINARES</b> .....	<b>14</b>
1.1 JUSTIFICACIÓN .....	14
1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	15
1.2.1 <i>Objetivo General:</i> .....	15
1.2.2 <i>Objetivos Específicos:</i> .....	15
1.3 ANTECEDENTES .....	15
FIGURA 1: COMPRAS POR INTERNET .....	16
FIGURA 2: ESTADÍSTICAS SOBRE EL USO DE INTERNET EN AMÉRICA DEL SUR.....	17
1.4 MARCO DE REFERENCIA.....	18
<b>2. METODOLOGÍA DEL PROYECTO</b> .....	<b>21</b>
<b>3. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO</b> .....	<b>23</b>
3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	23
3.1.1 <i>Análisis del macro-ambiente</i> .....	23
3.1.2 <i>Análisis del ambiente competitivo</i> .....	26
<i>Figura 3: Participación del Sector Comercio Fuente: Equilibrium, Clasificadora de riesgo.</i> 26	
FIGURA 4: EVOLUCIÓN DE MOTIVOS DE COMPRA ONLINE .....	31
FIGURA 5: COMPARACIÓN COMPETIDORES EXISTENTES.....	33
3.1.3 <i>Identificación de los factores críticos de éxito</i> .....	35
FIGURA 6: MATRIZ DOFA .....	35
3.2 MODELO DE NEGOCIO .....	37
FIGURA 7: MODELO DE NEGOCIO ALEXANDER OSTERWALDER.....	37
3.3 RESUMEN EJECUTIVO.....	38
3.3.1 <i>ESTRATEGIA DE MERCADEO</i> .....	41
FIGURA 8: COMISIONES SEGÚN CATEGORÍA.....	43
FIGURA 9: SEGMENTACIÓN POBLACIÓN MEDELLÍN.....	45
FIGURA 10: VENTAS ESTIMADAS PRIMER AÑO .....	46
3.3.2 <i>ANALISIS TECNICO - OPERATIVO</i> .....	47
3.3.3 <i>ASPECTO ORGANIZACIONAL Y LEGAL</i> .....	54
3.3.4 <i>FINANCIERO</i> .....	62
FIGURA 11: PROYECCIONES MACROECONÓMICAS.....	63
FIGURA 12: SIMULACIÓN PRIMA POR TAMAÑO .....	66
FIGURA 13: WACC .....	66
FIGURA 14: INGRESOS ESTIMADOS CENTRO COMERCIAL VIRTUAL.....	67
FIGURA 15: PROYECCIONES CRECIMIENTO COMERCIO ELECTRÓNICO .....	68
FIGURA 16: COSTOS Y GASTOS ESTIMADOS CENTRO COMERCIAL VIRTUAL.....	69
FIGURA 17: INVERSIÓN ESTIMADA CENTRO COMERCIAL VIRTUAL.....	69
FIGURA 18: CRÉDITO DE FINANCIACIÓN- INVERSIÓN.....	69
FIGURA 19: PROYECCIONES WACC .....	70
FIGURA 20: FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA.....	70
FIGURA 21: INDICADORES FINANCIEROS.....	72
FIGURA 22: SIMULACIÓN PUNTO DE EQUILIBRIO.....	72
FIGURA 23: FLUJO DE CAJA, NIVEL COLOMBIA.....	73

FIGURA 24: TIR Y VPN, NIVEL COLOMBIA .....	73
3.3.5 <i>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN</i> .....	74
3.3.6 <i>IMPACTO DEL PROYECTO</i> .....	78
3.3.7 <i>CONCLUSIONES</i> .....	79
3.3.8 <i>RECOMENDACIONES</i> .....	81
<b>4. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXO 1, ENTREVISTA GERENTE CENTRO COMERCIAL EL TESORO .....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXO 2, ENTREVISTA GERENTE CENTRO COMERCIAL LOS MOLINOS.....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXO 3, ENTREVISTA GERENTE CENTRO COMERCIAL MAYORCA .....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO 4, ENTREVISTA ALMACEN: EXPRESS .....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXO 5, ENTREVISTA ALMACEN: BANANA REPUBLIC .....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXO 6, ENTREVISTA ALMACEN: GAP .....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXO 7, ENTREVISTA ALMACEN: NAF NAF .....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXO 8, ENTREVISTA ALMACEN: ONDA DE MAR .....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXO 9, ENTREVISTA ALMACEN: AMBIENTE GOURMET .....</b>	<b>111</b>
<b>ANEXO 10, ENCUESTAS PÚBLICO OBJETIVO .....</b>	<b>113</b>
<b>ANEXO 11, SIMULACIÓN CENTRO LOGÍSTICO .....</b>	<b>116</b>
<b>ANEXO 12, DETERMINACIÓN PÚBLICO OBJETIVO .....</b>	<b>117</b>
<b>ANEXO 13, ESTADO DE RESULTADOS Y BALANCE GENERAL.....</b>	<b>118</b>
<b>ANEXO 14, SIMULACIÓN PUNTO DE EQUILIBRIO MEDELLIN .....</b>	<b>122</b>
<b>ANEXO 15, ESTUDIO FINANCIERO-COLOMBIA.....</b>	<b>124</b>
<b>ANEXO 16, SIMULACIÓN PUNTO DE EQUILIBRIO COLOMBIA .....</b>	<b>126</b>
<b>ANEXO 17, PROFORMA ACUERDO COMERCIAL .....</b>	<b>128</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Compras por internet.....	16
Figura 2: Estadísticas sobre el uso de internet en América del sur.....	17
Figura 4: Evolución de motivos de compra Online .....	31
Figura 5: Comparación Competidores Existentes .....	33
Figura 6: Matriz DOFA.....	35
Figura 7: Modelo de Negocio Alexander Osterwalder .....	37
Figura 8: Comisiones según categoría .....	43
Figura 9: Segmentación población Medellín.....	45
Figura 10: Ventas estimadas primer año.....	46
Figura 11: Proyecciones Macroeconómicas.....	63
Figura 12: Simulación Prima por Tamaño .....	66
Figura 13: WACC.....	66
Figura 14: Ingresos estimados Centro Comercial Virtual .....	67
Figura 15: Proyecciones crecimiento Comercio Electrónico .....	68
Figura 16: Costos y gastos estimados Centro Comercial Virtual .....	69
Figura 17: Inversión estimada Centro Comercial Virtual .....	69
Figura 18: Crédito de Financiación- Inversión .....	69
Figura 19: Proyecciones WACC .....	70
Figura 20: Flujo de caja del Inversionista .....	70
Figura 21: Indicadores Financieros .....	72
Figura 22: Simulación Punto de Equilibrio.....	72
Figura 23: Flujo de Caja, Nivel Colombia.....	73
Figura 24: TIR Y VPN, Nivel Colombia.....	73

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1, ENTREVISTA GERENTE Centro comercial EL TESORO .....	91
ANEXO 2, ENTREVISTA GERENTE Centro comercial LOS MOLINOS.....	94
ANEXO 3, ENTREVISTA GERENTE Centro comercial MAYORCA .....	101
ANEXO 4, ENTREVISTA ALMACEN: EXPRESS.....	104
ANEXO 5, ENTREVISTA ALMACEN: BANANA REPUBLIC .....	105
ANEXO 6, ENTREVISTA ALMACEN: GAP .....	106
ANEXO 7, ENTREVISTA ALMACEN: NAF NAF .....	107
ANEXO 8, ENTREVISTA ALMACEN: ONDA DE MAR .....	109
ANEXO 9, ENTREVISTA ALMACEN: AMBIENTE GOURMET .....	111
ANEXO 10, Encuestas PÚBLICO OBJETIVO .....	113
ANEXO 11, SIMULACIÓN CENTRO LOGÍSTICO.....	116
ANEXO 12, DETERMINACIÓN PÚBLICO OBJETIVO .....	117
ANEXO 13, Estado de resultados y Balance general .....	118
ANEXO 14, Simulación PUNTO DE EQUILIBRIO MEDELLIN .....	122
ANEXO 15, Estudio Financiero-Colombia.....	124
ANEXO 16, SIMULACIÓN PUNTO DE EQUILIBRIO COLOMBIA .....	126
ANEXO 17, PROFORMA ACUERDO COMERCIAL.....	128



## GLOSARIO

**BANNER:** “Un banner es un formato publicitario utilizado en Internet. Consiste en incluir una pieza publicitaria dentro de una página web, generalmente en forma gráfica. Su objetivo es atraer tráfico hacia el sitio web del anunciante que paga por su publicidad”. (Virtual, 2012)

**COMERCIO ELECTRÓNICO:** “Cualquier forma de transacción o intercambio de información con fines comerciales en la que las partes interactúan utilizando Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), en lugar de hacerlo por intercambio o contacto físico directo.” Centro Global de Mercado Electrónico. (Cultura E)

**DOMINIO:** Es el nombre por el cual se le conoce y se accede a un sitio web. (Serviweb)

**HORAS MUERTAS:** “Expresión que se utiliza para aludir al tiempo gastado en una ocupación”. (Española, 2013).

En este contexto se refiere a horas que los usuarios dejan de comprar debido a que los almacenes y centros comerciales se encuentran cerrados.

**HOSTING:** “También conocido como “alojamiento Web”. Consiste en alojar, servir y mantener archivos para uno o más sitios web.” (Masadelante, 2012)

**REALIDAD VIRTUAL:** “Sistema informático que genera en tiempo real representaciones de la realidad (...) La simulación que hace la realidad virtual se puede referir a escenas virtuales, creando un mundo virtual que sólo existe en el ordenador, de lugares u objetos que existen en la realidad. También permite capturar la voluntad implícita del usuario en sus movimientos naturales proyectándolos en el mundo virtual que se está generando; proyecta en el mundo virtual espacios y movimientos reales.” (Facultad d'Informática UPC, 2014)

**REALIDAD AUMENTADA:** Es el término que se usa para definir una “visión a través de un dispositivo tecnológico, directa o indirecta, de un entorno físico del mundo real, cuyos elementos se combinan con elementos virtuales para la creación de una realidad mixta en tiempo real (...) Es una tecnología que mezcla la realidad y a esta le añade lo virtual, puede confundirse con la realidad virtual, sin embargo se diferencia en que la realidad virtual se aísla de lo real y es netamente virtual” (Santiago Bernal, 2009).

La realidad aumentada posee tres características principales:

- Mezcla de realidad y virtualidad.
- Interacción en tiempo real.
- Referencia espacial entre ambas realidades (Virtual y Real).

**TIC (ICT):** Tecnologías de la información y comunicación

**USABILIDAD:** “El término usabilidad es empleado para denotar la facilidad con que las personas pueden utilizar una herramienta en particular. La usabilidad tanto de sistemas informáticos, programas, sitios web, y objetos electrónicos, es fundamental y es muy estudiada por las empresas que los comercializan. Cometer errores en esta área puede llevar al fracaso total de un producto”. (Informatica., 2012)

**SERVIDOR BLADE:** Es la integración en tarjetas de todos los elementos de un servidor. Cada blade contiene memoria RAM, disco duro, CPU, controladores de red, Ethernet, aplicaciones, chip de administración de sistemas. “Los servidores blade tienen las mismas funcionalidades de los servidores convencionales sin embargo son especialmente útiles para ambientes de virtualización y aplicaciones Web y ambientes Cluster.” (CSA Consultores)

**GIGABYTE (GB):** “Es una unidad de medida aproximadamente igual a 1 billón de bytes. El gigabyte se utiliza para cuantificar memoria o capacidad de disco. Un gigabyte es igual a 1,000MB (realmente 1.024 megabytes).” (MasAdelante)

**TERABYTE (TERA):** “Es una unidad de medida de memoria (2 elevado a 12) aproximadamente igual a un trillón de bytes (realmente 1.099.511.627.776 bytes)”. (MasAdelante)

**GOOGLE GLASS:** “Google Glass es un proyecto de Google que tiene como propósito crear un asistente virtual al usar lentes o gafas de alta tecnología, mediante realidad aumentada.” (Como-Logía, 2014)

**ALIANZA COMERCIAL:** Son contratos de colaboración entre empresas, en donde las compañías que lo constituyen no forman entidades legales nuevas y las partes se mantienen siempre legal y económicamente independientes. La alianza comercial tiene a su vez las siguientes características:

- El número y la cantidad de funciones en que la cooperación tiene lugar es siempre limitada a algún aspecto o actividad de las empresas que cooperan.
- La cooperación está referida a una actividad común.

(Iturbide, 2011)

## RESUMEN

El modelo de negocio para un centro comercial virtual está basado en mejorar la experiencia de compra por internet usando técnicas tecnológicas innovadoras.

Inicialmente se ajusta el modelo en el área metropolitana de la ciudad de Medellín, bajo el respaldo de la marca de un centro comercial físico existente el cual actúa como ancla para[1] que genere confianza a los consumidores.

El centro comercial virtual se hace posible mediante el uso de realidad virtual y realidad aumentada, brindando al usuario final una forma diferente, agradable y práctica de realizar sus compras por internet. Asimismo el centro comercial virtual busca facilitar la exhibición de los diferentes productos a los almacenes que hacen parte del mismo.

Este es un modelo de negocio de comercio electrónico completamente diferente a lo actualmente existente en Colombia, gracias a las técnicas tecnológicas empleadas, a la confianza de tener una gran marca respaldando la compra, a la facilidad de tener un único “carrito de compras” y el acceso a variedad de almacenes reconocidos y a su vez ofrecerle a los centros comerciales actuales y almacenes existentes un canal virtual; satisfaciendo las necesidades de los comercios y consumidores colombianos los cuales cada vez realizan más compras por internet.

Este modelo es un gran impulsador de tecnología en el país el cual aporta e incentiva al desarrollo de las TICs, sector, que en los últimos años ha sido apoyado grandemente por el gobierno y ha sido generador de empleo y crecimiento de la economía local y nacional.

*Palabras Clave: Comercio electrónico / e-commerce, Realidad virtual, Realidad aumentada.*

## **ABSTRACT**

The Business Model for a Virtual Shopping mall is based on the improvement of the shopping on-line experience, by the use of innovative technological techniques.

Initially, the model is adjusted to the metropolitan area of the city of Medellin, with the support of an existing shopping mall, which has a positioned brand in the consumer's mind, generating trust at the time of shopping on-line.

The Virtual Shopping mall will be operated by means of virtual reality and augmented reality, offering the final customer a different, friendly and useful way to shop. Additionally, the virtual shopping mall seeks to ease the way of exhibiting products for the stores that take part of the mall.

This e-commerce business model is completely different to what already exists in the Colombian market thanks to the employed technology, the confidence of having a big brand supporting the purchase, thanks to the facility of having all your selected items in one "shopping bag" and to have access to diverse brands in one place, and at the same time offer the actual shopping malls and stores a virtual distribution channel; in order to satisfy the needs of a consumer who every day spends more time on-line, shopping.

This model is an excellent way to promote technology's development in the country, taking into account that in the past years the government has been promoting and encouraging the development of the ICT which is an employment generator that helps the economy's growth.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado consiste en la elaboración de un modelo de negocio para un centro comercial virtual, el cual pretende ofrecerse a los centros comerciales existentes y sus almacenes con el fin de entregarles su propio espacio online, ya que el comercio electrónico es una de las tendencias más fuertes en el mercado.

Este modelo se realiza mediante realidad virtual, haciendo uso de fotos en 3D de los productos, mejorando su exhibición en el espacio virtual y potencialmente la experiencia del consumidor. Igualmente gracias al uso de la realidad aumentada, la exhibición de algunos productos se realiza mediante un “espejo virtual” en donde el usuario puede observar cómo le quedaría el producto seleccionado, y puede informarse de las diferentes características del producto: Talla, composición, disponibilidad, colores, entre otros

Este modelo tiene grandes factores innovadores y diferentes de las tiendas online existentes en Colombia.

Para el desarrollo del modelo de negocio se analiza en una primera instancia el sector del comercio electrónico, negocios similares que existan en Colombia y el acceso y uso del internet de la población, con el fin de determinar el potencial de mercado existente.

Luego en una segunda parte del trabajo, se estudia el mercado, el ambiente competitivo y se realiza un análisis del macro-ambiente para ver qué factores pueden afectar el proyecto.

Posteriormente se efectúa un análisis interno del negocio el cual comprende aspectos de mercadeo, aspectos técnico-operativos, organizacionales y legales. Por último se ejecuta un análisis de los principales factores financieros del proyecto.

La importancia de este plan de negocio se basa en el crecimiento que tiene Colombia en especial en especial la ciudad de Medellín en el sector de las TIC y el comercio electrónico, lo cual incentiva a las personas a investigar y generar nuevos negocios, que se espera cree empleos y aporte al desarrollo del país.

## 1. PRELIMINARES

### 1.1 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, crear un negocio es una oportunidad para muchas personas de buscar independencia y libertad financiera. Las páginas web se han vuelto una buena opción para los emprendedores debido a la poca inversión que estas requieren y la facilidad con la que se pueden crear. Es por esto que sacar provecho de “emprendimiento+ comercio electrónico” representa una gran oportunidad para crear nuevos modelos de negocios satisfaciendo las necesidades del mercado.

En la ciudad de Medellín existe un gran apoyo por parte de la Alcaldía a quienes quieren crear su empresa, producto o servicio. Esto se hace mediante el programa Cultura E, el cual se define como “capacidad de una sociedad para transformar el conocimiento en actividad productiva con el fin de satisfacer la necesidad de intensificar la economía en Medellín”. (Cultura E)

También existen otros programas, como Ruta N, una corporación creada por la alcaldía de Medellín, UNE y EPM “para promover el desarrollo de negocios innovadores basados en tecnología, que incrementen la competitividad de la ciudad y de la región”. (RutaN)

Con la creación del modelo de negocio propuesto, se busca generar mayor comodidad a la hora de comprar, vender, prestar el servicio, entre otros, a partir de un centro comercial virtual para la sociedad moderna.

La idea fundamental de este centro comercial, consiste en mejorar la experiencia del comprador- gracias a la realidad virtual- y la del vendedor -facilitándole un canal de distribución virtual y una más óptima manera de exhibir sus productos- tanto el centro comercial como el almacén. Lo anterior se enmarca en el concepto que “El internet ha sido una de las soluciones más efectivas para que las empresas lleguen a nuevos mercados y clientes de una manera rápida y efectiva. Éste no sólo ha facilitado la vida de las personas sino que cada vez son más los usuarios que se atreven a comprar en la red.” (Ricoveri Marketing)

Este plan de negocio cuenta con un modelo innovador: reúne diferentes almacenes de marcas reconocidas y nuevas en un solo lugar, expone los productos en la página web usando realidad virtual lo que facilita la experiencia del usuario pues es posible observar el producto en 3D, verlo desde todos sus ángulos e incluso verlo puesto. Al mismo tiempo se está creando un espacio agradable para las personas que realmente valoran las compras por internet, y se genera confianza a la hora de hacer compras y transacciones por este medio ya que se espera contar con el respaldo y posicionamiento de marca de los centros comerciales existentes.

La idea de negocio surge al encontrar que muchas veces no se queda satisfecho con la imagen o descripción del producto mostrado en las páginas web, debido a la incomodidad que representa para ciertas personas tener que realizar diferentes transacciones en diferentes sitios de internet para efectuar una compra, por la intolerancia de muchos al tener que esperar largos tiempos en largas filas de los almacenes y/o parqueaderos de los centros comerciales, por la falta de tiempo libre de las personas o simplemente porque muchas veces salir de la casa representa un problema para muchos, poniendo en duda las posibles futuras compras. Por lo tanto esta técnica de usar la realidad virtual busca mejorar la experiencia de compra tanto para el consumidor como para los almacenes a la hora de exhibir sus productos.

Para concluir, se puede decir, que llevar a cabo este plan de negocio trae beneficios para el país, generando empleo y valor para productos y servicios, sobre todo para los centros comerciales y sus almacenes ya que el comercio electrónico tiene considerables posibilidades de ser exitoso.

## **1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.2.1 Objetivo General:**

Formular un plan de negocios para ofrecer el servicio de comercio electrónico mediante realidad virtual a los centros comerciales establecidos en el área metropolitana de la ciudad de Medellín.

### **1.2.2 Objetivos Específicos:**

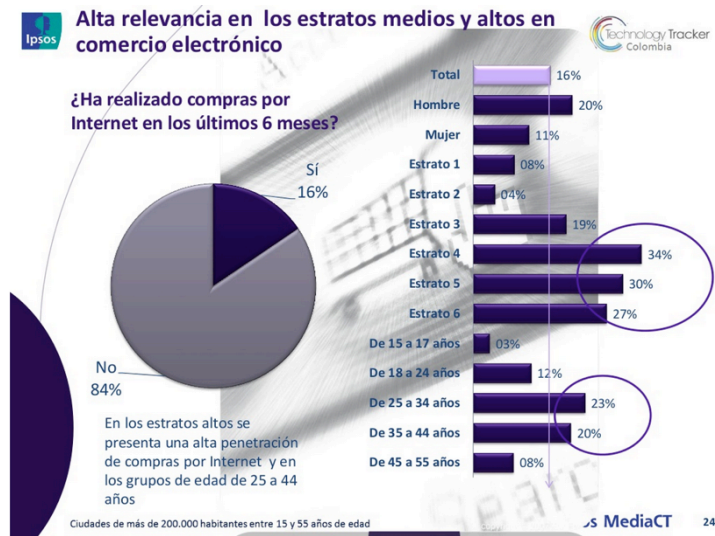
- Analizar el modelo de negocio de la empresa naciente a partir de una investigación del entorno sectorial, de mercado y competitivo, social, político y económico.
- Realizar un análisis comparativo de las tecnologías existentes en el medio, que se ajusten al modelo de negocio planteado.
- Realizar el análisis de factibilidad técnica del proyecto y de su montaje y establecer un plan de implementación en caso de que el proyecto sea viable.
- Identificar la viabilidad del negocio mediante el uso de técnicas financieras.

## **1.3 ANTECEDENTES**

El comercio electrónico en Colombia tiene grandes oportunidades de crecimiento ya que el internet es cada vez más utilizado. Esto lo demuestra una encuesta realizada

por Ipsos Napoleón Franco de Consumo Digital, la cual muestra que 8 de cada 10 colombianos están usando internet. También se observa que el 16% de las personas entre 25 y 44 años de estratos 4, 5 y 6 realizaron compras por internet en el segundo semestre de 2012 y 22% de las personas lo hicieron para cotizar productos. (Min TIC).

Figura 1: Compras por internet



*Fuente: Ministerio de tecnología de la información y las telecomunicaciones*

El comercio electrónico, es la actividad de más crecimiento en la red, gracias al incremento que ha tenido el uso del internet. En el caso de América del Sur, los avances en la tecnología y de telecomunicaciones han ayudado a que esto ocurra. La población Colombiana representa el 14.4% de usuarios de internet en América Latina, siendo el tercer país con más uso de éste.



Figura 2: Estadísticas sobre el uso de internet en América del sur

Internet Usage and Population Statistics for South America						
SOUTH AMERICA	Population (2011 Est.)	% Pop. S. A.	Internet Usage, 31-Dec-2011	% Population (Penetration)	Growth (2000-2011)	% Users S. A.
<a href="#">Argentina</a>	41,769,726	10.4 %	28,000,000	67.0 %	1,020.0 %	16.2 %
<a href="#">Bolivia</a>	10,118,683	2.5 %	1,985,970	19.6 %	1,555.0 %	1.1 %
<a href="#">Brazil</a>	203,429,773	50.8 %	79,245,740	39.0 %	1,484.9 %	45.8 %
<a href="#">Chile</a>	16,888,760	4.2 %	10,000,000	59.2 %	469.0 %	5.8 %
<a href="#">Colombia</a>	44,725,543	11.2 %	25,000,000	55.9 %	2,747.4 %	14.4 %
<a href="#">Ecuador</a>	15,007,343	3.8 %	4,075,500	27.2 %	2,164.2 %	2.4 %
<a href="#">Falkland Islands</a>	3,140	0.0 %	2,900	92.4 %	0.0 %	n/a %
<a href="#">French Guiana</a>	235,690	0.1 %	61,480	26.1 %	2,974.0 %	0.0 %
<a href="#">Guyana</a>	744,768	0.2 %	225,593	30.3 %	7,419.8 %	0.1 %
<a href="#">Paraguay</a>	6,459,058	1.6 %	1,523,273	23.6 %	7,516.4 %	0.9 %
<a href="#">Peru</a>	29,248,943	7.3 %	9,973,244	34.1 %	298.9 %	5.8 %
<a href="#">Suriname</a>	491,989	0.1 %	165,733	33.7 %	1,316.5 %	0.1 %
<a href="#">Uruguay</a>	3,308,535	0.8 %	1,855,000	56.1 %	401.4 %	1.1 %
<a href="#">Venezuela</a>	27,635,743	6.9 %	10,976,342	39.7 %	1,055.4 %	6.3 %
<b>TOTAL SOUTH AM.</b>	<b>400,067,694</b>	<b>100.0 %</b>	<b>173,090,775</b>	<b>43.3 %</b>	<b>1,111.1 %</b>	<b>100.0 %</b>

NOTES: (1) The South American (SA) Statistics were updated for December 31, 2011. (2) CLICK on each country name for detailed individual country and regional statistics. (3) The demographic (population) numbers are based on data contained in [US Census Bureau](#). (4) Mexico is included together with the Central American countries according to the United Nations Statistical Division listings. (5) The most recent usage information comes mainly from the data published by [Nielsen Online](#), [ITU](#), and other reliable sources. (6) Data may be cited, giving due credit and establishing an active link back back to [Internetworldstats.com](#). (7) For definitions and help, see the [site surfing guide](#). Copyright © 2012, Miniwatts Marketing Group. All rights reserved.

Fuente: Internet Word Stats

En la actualidad, existen modelos de negocio similares, que se dedican al comercio electrónico de productos varios. Sin embargo los que más se asemejan al proyecto son:

- “Tienda de marcas”: <http://tiendademarcas.com>
- “D-compras”: <https://www.dcompras.com.co>
- “Coordiutil”: <http://www.coordiutil.com/>
- “Centro comercial virtual”: <http://centrocomercialvirtual.com.co>
- “Mercado libre”: <http://www.mercadolibre.com.co/>
- “Amazon”: <http://www.amazon.com/>
- “Groupón”: <http://www.groupon.com.co/descuentos/>
- “Cuponatic”: <http://www.cuponatic.com/>

Durante el desarrollo del trabajo, se profundiza el análisis de los competidores más relevantes.

Adicionalmente existe una iniciativa liderada por Asocentros llamada “La Chica Mall”, la cual busca aliarse con los centros comerciales para promocionarlos a ellos y a sus almacenes mediante una página web que pretende ser un canal virtual para mostrar tendencias, nuevas colecciones, promociones y eventos. Esto puede representar una amenaza, ya que en un futuro, si la iniciativa es exitosa, se pretende vender productos mediante dicho canal (Melisa Bernal, 2013). Sin embargo, “La Chica Mall” no está enfocada en estratos altos, pues es un proyecto más masivo, además su página no se encuentra actualizada: presenta información del 2011 y 2012, ya que la iniciativa

estaba estancada. Por esto, se minimiza el posible impacto que pueda tener este competidor frente al modelo de negocio planteado.

Los competidores mencionados anteriormente operan en Colombia. No obstante existe un modelo más cercano a lo que se pretende ofrecer llamado: “LA ISLA DE TUS COMPRAS: <http://www.spanisland.com>”; pues éste se basa en una isla virtual modelada en 3D que hace uso de realidad virtual para exhibir los productos y que los usuarios interactúen entre sí. Éste, nació en el 2010 en España “con el objetivo de posicionarse como una empresa pionera en el ámbito de internet” (SpanIsland). Con un año de funcionamiento y según las declaraciones de sus propietarios, se obtuvieron los siguientes resultados: “No ha sido un camino fácil ni los resultados han sido los esperados. Por eso el proyecto ha cambiado su rumbo original y ahora nos centramos en ofrecer un espacio multi-tienda y multi-producto con un excelente servicio, ofertas y promociones interesantes. Se espera que con la reestructuración hecha, se obtengan resultados que corroboren el éxito del portal” (SpanIsland). A pesar que el modelo es similar en cuanto a la tecnología, se aparta del concepto global del centro comercial virtual, pues SpanIsland no ofrece marcas reconocidas y el centro comercial virtual no pretende- inicialmente- la interacción entre usuarios.

Sin embargo, se sabe gracias a páginas como Mercado Libre o Amazon, que este tipo de negocios son muy exitosos. La razón principal por la que Amazon es exitosa, es como lo dijo Henry Blodget en el artículo Just The Latest Example Of Why Amazon Is One Of The Most Successful Companies In The World: “Amazon está obsesionada con satisfacer a sus consumidores y es pionero en el canal virtual” (Blodget, 2012).

#### **1.4 MARCO DE REFERENCIA**

Según la real academia española “el comercio es una negociación que se hace comprando y vendiendo o permutando géneros o mercancías” (RAE). Éste surge con el crecimiento de la comunidad y han surgido nuevas necesidades para mejorar las condiciones de vida. (EconomíaES)

A lo largo de la historia el comercio ha evolucionado y se ha involucrado en varias actividades que comprenden desde hacer publicidad en los periódicos (ver), propaganda radial (escuchar), tele-ventas (ver y escuchar) hasta el uso de la red, donde se puede observar, escuchar y comprar en una misma plataforma, lo cual se conoce como comercio electrónico.

El internet ha sido una de las soluciones más prácticas para que las empresas lleguen a nuevos mercados y clientes de una manera rápida y efectiva. Esto no sólo ha facilitado la vida de las personas sino que cada vez son más los usuarios que se atreven a comprar en la red (Ricovert Marketing). Gracias a éste, el comercio electrónico se ha podido desarrollar, creando compañías que antes no existían. Los compradores tienen acceso a más información de su pedido como servicio al cliente, seguimiento de la mercancía, comunicación directa con sus representantes de ventas y tienen acceso a la información de la competencia. Además, el internet ha ayudado a

resolver el problema de recortar las distancias y mejorar la efectividad de los tiempos de respuesta.

En el proceso de compra por internet se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: primero, se deben ofrecer productos y servicios que sean atractivos para los consumidores y deben ofrecer ventajas sobre los canales tradicionales, buscando nuevas estrategias en el momento de mostrar y comercializar sus productos. Es de vital importancia que la página web esté actualizada oportunamente y ésta debe ser de fácil acceso y manejo.

La seguridad es un factor crítico, especialmente en el país, ya que de éste depende que las personas compren, por esto es importante tener el respaldo de marcas reconocidas que generen confianza en el usuario. Por último el proceso de compra debe proteger los datos suministrados por el comprador.

Para que una persona compre, ésta debe visitar la tienda que ofrece el producto, comparar los precios, seleccionar los productos que desea, introducir sus datos personales y dirección, número de tarjeta de crédito o débito para que finalmente el producto le llegue a su casa o lugar de preferencia (CulturaE).

Las ventas por internet en Estados Unidos están en una etapa de crecimiento continuo. Según estadísticas presentadas por diferentes medios, el internet en Estados Unidos tuvo una penetración del 77.4% de la población en el año 2010. Sorprendentemente éste tuvo un crecimiento desde el año 2000 hasta el año 2010 del 146.3% en donde Colombia no se está quedando atrás: en el año 2011 tuvo una penetración del 59.5% de la población y un crecimiento aún más sorprendente: 274.4% desde el año 2000 hasta el año 2011 (Internet World Stats).

El comercio electrónico en Colombia ha tenido una evolución importante gracias a las mejoras presentadas en los medios de pago y de distribución, además que cada vez hay más colombianos bancarizados y conectados a internet.

Un estudio hecho por e-bit, afirma que el 55% de los internautas colombianos “usan primordialmente internet para comprar”.

También en el estudio, se muestra que de los colombianos que usan Internet con fines de compra, el 100% lo hace para comparar precio, el 77% lo hace para encontrar más fácil lo que busca, el 73% por la disponibilidad las 24 horas y el 70% para hallar precios más bajos.

“Lo que demuestra que este es un negocio que cada vez va cogiendo fuerza en el país, está siendo más demandado (...)” (Santos, 2012).

Adicionalmente, las ventas pasaron de 435 millones de dólares en el 2009 a 998 millones de dólares en el 2011, un crecimiento del 129% (Colombia.com).

En cuanto a la ciudad de Medellín, con el apoyo de la Alcaldía, se está trabajando fuertemente para que los proyectos de emprendimiento cuenten con la presencia de

la tecnología y aquellos que se desempeñen en el área del comercio electrónico, están obteniendo un reconocimiento especial. Además con los programas Medellín digital y Crea-me (Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia), se está luchando fuertemente para incentivar y sensibilizar a las personas con el tema del comercio electrónico y la implementación de las TIC. (CulturaE)

De acuerdo con la información presentada anteriormente, se puede inferir que Colombia tiene el potencial para explotar esta área del comercio electrónico ya que cuenta con programas que apoyan su desarrollo además de evidenciar que los colombianos tienen la disposición de usar los canales virtuales para realizar sus compras. Con este trabajo se pretende entender el comportamiento y características del comercio electrónico en Colombia mediante una investigación de mercados, para así formular un plan de negocios para la creación de un centro comercial virtual.

## 2. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

El procedimiento para llevar a cabo este proyecto consta de varias etapas para el cumplimiento de los objetivos.

La primera, comienza con una evaluación del sector donde se desempeña el proyecto mediante el análisis de las fuerzas competitivas de Michael Porter. Del mismo modo se hace un estudio del mercado y se realiza una revisión mediante investigación en la web, libros, revistas y bases de datos. Aquí se analiza el ambiente competitivo que tiene el negocio. También cuenta con un análisis del macro ambiente abarcando los aspectos político–legales, económicos, sociales y tecnológicos que puedan afectar el proyecto. Para concluir la investigación de mercados se establecen aquellos elementos de la estrategia que superan a los de la competencia, mediante un análisis propio basado en los elementos encontrados.

En la investigación de mercados se elabora una encuesta a una muestra del público objetivo: consumidores de estratos 4,5 y 6, de la ciudad de Medellín que tengan principalmente entre 25 y 44 años de edad y que sigan un estilo de vida como el descrito en este trabajo; con el fin de encontrar algunos datos y cifras estimadas de interés para la investigación.

Se utiliza un muestreo no probabilístico debido a que el público objetivo es muy extenso y se cuentan con limitaciones temporales para realizar el presente modelo de negocio. Se asiste a centros comerciales dirigidos al público objetivo, durante 12 días en 4 semanas con un total de 12 horas, y allí se realizan las encuestas a las personas quienes -luego de realizarles unas breves preguntas filtro- se ajustan al perfil y se logran interceptar.

Conjunto con esta fase, se efectúan entrevistas mediante un muestreo no probabilístico a algunos de los almacenes presentes en el centro comercial físico, para determinar su interés por pertenecer al centro comercial virtual y definir conceptos fundamentales para el modelo de negocio, como los pagos, estrategia de precios y publicidad.

Al finalizar las encuestas, se analizan los respectivos resultados y hallazgos.

Adicionalmente, mediante la investigación exploratoria, se realizan un número significativo<sup>1</sup> de entrevistas con los administradores o gerentes de los centros

---

<sup>1</sup> Significativo: Ya que se cuentan con pocos centros comerciales ubicados dentro de la zona objetivo, sólo se le realizan entrevistas a algunos de ellos, es decir, se cuentan aproximadamente cinco centros comerciales de los cuales se les realizaron entrevista a tres de ellos.

comerciales de la ciudad de Medellín, para así entender qué tanto les interesa el proyecto y definir su intención de apoyar el negocio.

Por último, luego de realizar las entrevistas se consolidan los resultados obtenidos.

En una segunda etapa se identifica la forma como el negocio opera teniendo como referencia el modelo sugerido por Alexander Osterwalder. Se analizan cada uno de los puntos de este modelo para garantizar que todos estén incluidos en la investigación sin dejar pasar por alto alguno de ellos, haciendo énfasis en el aspecto tecnológico mediante un análisis comparativo de las tecnologías existentes en el medio.

Para el análisis comparativo de las tecnologías, se contactan expertos en el tema, con quienes se obtiene información confiable que permita realizar un análisis de factibilidad técnico.

Luego, se incluye un análisis técnico y organizacional. En el primero se muestra el estado de desarrollo del servicio y el grado de innovación del mismo. También se incluye un flujo-grama de los procesos de la prestación del servicio del portal. En el segundo, se definen y documentan los distintos aspectos organizacionales y legales del negocio, incluyendo los objetivos, la estructura organizacional del mismo (equipo directivo, líneas de autoridad, junta directiva, organigrama, etc.), los gastos de administración y nómina, tipo de sociedad, política de distribución de utilidades, además de estudiar las leyes y normas que regulan el negocio, incluyendo las regulaciones socio-ambientales existentes. Como resultado de dichos estudios, se espera obtener la respuesta a si el proyecto es viable o no.

En una cuarta etapa se presenta un análisis de los principales aspectos financieros que deben tenerse en cuenta para el negocio. Primero se establecen los principales supuestos que se utilizan, teniendo en cuenta el tamaño y crecimiento esperado del mercado objetivo, cifras e indicadores importantes como las proyecciones de inflación, desempleo y crecimiento del PIB; y así calcular el flujo de caja y los estados financieros a varios años. Por último se calculan los principales indicadores financieros como la TIR, el VPN, el punto de equilibrio, la recuperación de la inversión y el capital de trabajo. Posteriormente se realiza un plan de montaje e implementación donde se describen los pasos que se llevarán a cabo para hacer realidad el proyecto.

Finalmente, cuando todos los pasos anteriores estén claros y bien definidos, se formula un cronograma en el cual se le asigne a cada tarea a realizar una fecha con el fin de tener una programación que guie el trabajo y poder cumplir los objetivos propuestos. Igualmente, se incluye en el plan de negocios un resumen que contenga el concepto del negocio, las cifras del mercado potencial, la ventaja competitiva, propuesta de valor, la inversión requerida, la proyección de las ventas, las conclusiones financieras y evaluación de viabilidad. Dentro del resumen, la estrategia de mercadeo establece el concepto del servicio, la proyección de las ventas y el marketing mix con sus respectivos componentes (estrategias de producto, distribución, precios, promoción, comunicación y servicios).

### 3. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO

#### 3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

##### 3.1.1 Análisis del macro-ambiente

- **Análisis PESTEL**

Político – Legal:

En este aspecto la empresa puede verse beneficiada en el sentido de que en Colombia no hay aún muchas regulaciones en cuanto al comercio electrónico. Sin embargo, en el país este negocio es tratado como un medio de comercio tradicional, donde se debe cumplir con las normas establecidas en el código civil y el código de comercio. Aquellas que lo regulan o afectan directamente serán analizadas durante el capítulo “Aspecto Organizacional y Legal”.

Igualmente, se debe tener en cuenta que el negocio se puede ver afectado – positiva o negativamente- por nuevas regulaciones o normas que se lleven a cabo. Es importante para la empresa estar constantemente actualizada según los requisitos que vayan surgiendo para no incurrir en posibles sanciones.

Económico:

La economía de hoy en día se ha convertido en una economía global en donde, como se ha evidenciado en la última década, se mueve mundialmente en una misma dirección ya sea positiva o negativamente, haciendo que lo que pase en uno solo país pueda afectar al mundo entero. Esta plataforma, al prestar un servicio para la comercialización de bienes normales (ropa, electrodomésticos, calzado) podría verse enormemente afectada en un momento de desaceleración o crisis económica.

Asimismo, la **falta de bancarización** en el país, que corresponde al 67% de la población, según Asobancaria, (Juan Fernando Rojas, El Colombiano, 2013), es un riesgo para la empresa ya que ésta, al basarse en el comercio electrónico, depende completamente de las tarjetas de crédito y débito. Actualmente gran parte de la población no tiene acceso a estas tarjetas bancarias, lo que limita al centro comercial a una menor parte de los habitantes de Medellín. Sin embargo el gobierno está constantemente haciendo esfuerzos para disminuir esta población “desbancarizada”, favoreciendo potencialmente al negocio.

Otro factor importante es el **desempleo** en la ciudad - el cual se encuentra en un 11,1% con un aumento en la informalidad (DANE) puesto que si este se incrementa, las personas compran menos, se endeudan menos (menos uso de tarjetas de crédito) y por lo tanto se disminuyen las ventas del centro comercial, ya que en éste generalmente no se estarían vendiendo productos de primera necesidad.

Asimismo se ha observado que las transacciones online en el país han aumentado, en el transcurso del año: se han hecho ventas por más de 2.500 millones de dólares (Fácil digital, 2013), lo que favorece el negocio pues se refleja crecimiento económico en el comercio electrónico, gracias a campañas de diferentes gremios y sectores para incentivar este sector.

#### Social:

Los colombianos, y más específicamente los habitantes de la ciudad de Medellín son personas muy tradicionalistas, lo cual puede representar un problema para el centro comercial virtual, pues para ellos muchas veces hay necesidad de ver los productos que se van a adquirir, sentirlos, “palparlos” y medírselos. Adicionalmente, para los paisas el ir a un centro comercial representa una actividad recreativa y de esparcimiento, lo que es inquietante también para el servicio que se pretende ofrecer, pues el flujo del centro comercial virtual podría no ser tan alto. De igual forma, existe una desconfianza muy grande en la utilización de tarjetas de crédito para comprar por internet, pues para el éxito de este negocio se presumen unos niveles mínimos de cultura, frente al uso y a la confiabilidad del internet para comprar y vender.

#### Tecnológico:

El entorno tecnológico es vital para el negocio porque éste tiene la obligación de estar a la vanguardia pero aún así, ser compatible con todas las tecnologías vigentes. Este es un aspecto que influye fuertemente en el negocio y se debe tener en cuenta en todos los ámbitos de éste, pues algún descuido puede representar el fracaso del proyecto, ya que aquí se centra el factor diferenciador de éste.

Adicionalmente, un aspecto fundamental en este ámbito es la vida útil del negocio. La vida útil que tendría el proyecto es de tres a cuatro años al hacer uso de la tecnología que existe actualmente (Helmuth Trefftz, 2014). Esto representa un factor de riesgo para el negocio.

Lo anterior se fundamenta en que dicha tecnología podría llegar a quedar obsoleta rápidamente, puesto que apenas está empezándose a desarrollar alrededor del mundo y diferentes estudios podrían llevar a grandes mejoras, que causen que lo que existe hoy en día sea inservible en un futuro cercano. Otro agravante es que los computadores cada vez son más inteligentes, lo cual podría ser un riesgo ya que el software que se pretende emplear podría no ser compatible en estos equipos.

Además, un factor de riesgo importante es el impacto que pueden generar los proyectos tipo “Google Glass” que también están siendo desarrollados por Apple y Microsoft (Pensamiento Imaginativo, 2013) pues funcionalmente pueden llegar a ser muy efectivos, como lo afirma Bárbara Silva testadora de las Google Glass: “...simplifican las logísticas de la vida y nos mantienen permanentemente conectados en diversos contextos de forma simultánea ganando tiempo o incluso perdiéndolo por el mismo hecho de acceder a tanta información en una fracción de segundos.” (Silva, 2013)



También, es importante resaltar el apoyo que entidades municipales brindan a proyectos de emprendimiento. Un ejemplo de esto es que gracias al programa “Medellín ciudad clúster” de la alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de la misma ciudad, se han destinado más de \$22.500 millones de pesos (Medellín digital) además de asesorías personalizadas para apoyar a las empresas con iniciativas o ideas en estos sectores definidos como clúster, entre los cuales se encuentra el “clúster TIC”. Esto puede favorecer al proyecto económicamente y competitivamente pues dicho programa busca “una estrategia de desarrollo que permite a las empresas de un mismo sector conformar redes de negocio, identificar oportunidades comerciales y ser cada vez más competitivas y sostenibles de cara a las retadoras exigencias del mercado”. (Medellín digital)

En la actualidad existen grupos interesados en el desarrollo tecnológico del país, en donde estos “le están facilitando a las personas de bajos recursos, obtener acceso a servicios como internet, televisión y telefonía a precios muy bajos” (Bernal G. , 2013), involucrando a todos los estratos socioeconómicos y generando una mayor cobertura, que en un futuro potencializará las compras virtuales. Adicionalmente, el desarrollo de aplicaciones para los dispositivos móviles ha aumentado, lo que lleva al negocio a ampliar su oferta de servicios, es decir, cada avance tecnológico aporta a la mejora del centro comercial virtual.

#### Ecológico:

Se cree que al tener una empresa que preste servicios de manera virtual no se considera que existan aspectos ecológicos que influyan o perjudiquen de manera considerable el proyecto en un corto plazo. Sin embargo hay que considerar algunos aspectos tales como el consumo de energía de los servidores utilizados y contaminación que generan los carros que transportan los productos pedidos.

Para concluir este análisis, es de vital importancia para cualquier negocio tener presente la influencia de dichos aspectos, ya sea que generen impactos positivos o negativos, para poder actuar con antelación y/o aprovechar oportunidades que se presenten con éstos. En este caso se considera que los aspectos tecnológicos, económicos, legales y sociales son los que deben vigilarse con mayor atención, pues son los que más influencia tienen en este modelo de negocio.

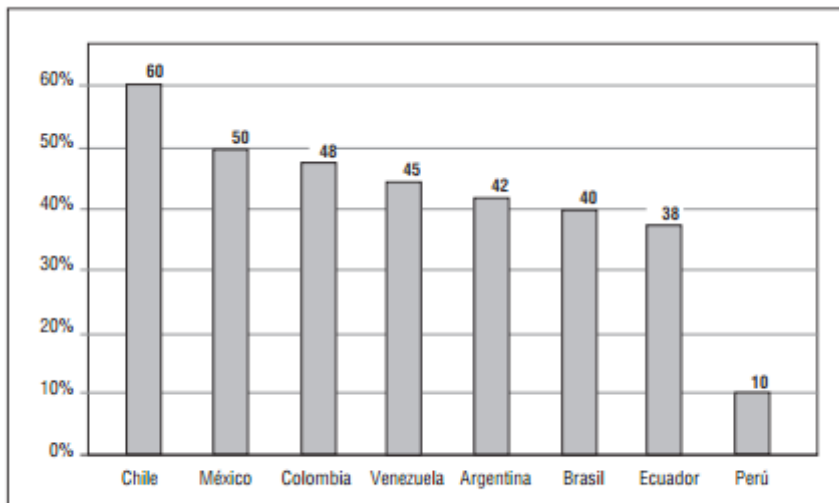
Sin embargo, se pueden aprovechar situaciones como que Colombia está catalogada como uno de los países con mayor crecimiento en América latina en la utilización de recursos informáticos y tecnológicos para tener acceso a internet (FabioMorónDíaz, 2010), lo que representa una oportunidad para competir de una mejor manera en el comercio electrónico. Además se deben aprovechar apoyos de los diferentes gremios para afrontar los aspectos que más afecten al negocio y de mayor dificultad como por ejemplo las estrategias de culturización que implementará Fenalco (EIEspectador, 2013), para enfrentar los aspectos sociales, por ejemplo.

### 3.1.2 Análisis del ambiente competitivo

- **Análisis del Sector**

Colombia es uno de los países que lidera el desarrollo de centros comerciales en el ámbito latinoamericano (ESAN, 2009). El consumo local se ha incrementado en las principales ciudades y la búsqueda de nuevos espacios de entretenimiento y diversión ha potenciado el desarrollo de los centros comerciales. Según cifras proporcionadas por Fenalco, el sector aún puede crecer y desarrollarse mucho más. Actualmente, sólo el 19% de las ventas del comercio minorista se realizan en los centros comerciales y en comparación con otros países, como Estados Unidos, esta cifra llega al 70%, lo que les permite prever que el sector aún presenta un gran potencial. De igual forma, la penetración en el sector de ventas al por menor, posiciona a Colombia como uno de los países con mayor nivel de venta al por menor en Latinoamérica.

Figura 3: Participación del Sector Comercio



Fuente: Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2006.  
Los datos son de alcance nacional considerando la participación del sector comercio.

*Fuente: Equilibrium, Clasificadora de riesgo.*

Adicionalmente, “el comercio se ha convertido en la actividad que más dinamiza la innovación, pues su continua evolución promueve el cambio permanente hacia el mercado y hacia la cadena de abastecimiento; en los últimos años se han acortado los canales de distribución- hay nuevos formatos, cambios en la logística y el transporte, se han introducido nuevas tecnologías a los procesos, se han expandido en la geografía, han abierto nuevos mercados, la segmentación se ha modificado, los medios de pago se han flexibilizado, la diferenciación en la atención ha sido un factor clave y son evidentes los avances en mercadeo.” (Fenalco)

El comercio ha evolucionado: pasó de tener una concentración acelerada, a visitas más frecuentes de sus clientes y a una menor compra promedio, ofreciendo productos básicos a precios atractivos; a la búsqueda de la productividad, a tener menos inventarios y más logística, al análisis de los espacios y a buscar resultados por categorías, ha encontrado la oportunidad para las marcas, la venta a través del comercio electrónico y las redes sociales. (Fenalco)

Por otro lado, las cifras de Internet en la región son alentadoras, pues Latinoamérica tuvo el mayor crecimiento del mundo en usuarios de dicho servicio pasando de 131.341 a 147.249 usuarios, lo que representa un incremento del 12% -de marzo de 2012 a marzo de 2013- (ComScore, 2013).

El comercio electrónico es una tendencia que está tomando fuerza en todo el mundo. Países como Estados Unidos, Inglaterra y Canadá son algunos de los cuales tienen incorporado en su cultura la noción del comercio electrónico. El número de compradores en línea aumentó 16% frente a las cifras del año pasado. Además, el comercio electrónico facturó cerca de 2.000 millones de dólares en Colombia en 2012, según un estudio divulgado por una firma de este mercado con presencia en el país. (ElEspectador)

De acuerdo al gerente general de MercadoLibre Colombia, Ignacio Caride, el país representa el 1% del comercio electrónico en el mundo y crece a índices superiores al 30% anual. Según él, esto se debe a que la penetración del e-commerce en el país se da principalmente por el crecimiento de categorías como computadores, celulares, accesorios y contenidos digitales (Enter.co). Igualmente, “en Colombia hay dos factores que influyen positivamente en el avance del comercio electrónico. El primero es la cultura digital, la cual ha madurado, cambiado y evolucionado para ser más sólida; el segundo, la conectividad, que posee un potencial ilimitado y que se ha venido desarrollando con más fuerza gracias a las iniciativas del Ministerio de Comunicaciones, con políticas para favorecer el acceso y uso de las TIC” (El Tiempo)

Adicionalmente según estudios realizados por Cuponatic, el comportamiento de compras por internet de los colombianos muestra un panorama cada vez más favorable y prometedor para empresas nacientes:

- Seis (6) de cada diez (10) colombianos consultan en Internet cuando van a comprar un producto y/o servicio.
- 16% aumentó el número de compradores en línea en Latinoamérica el último año.
- Entre 100 y 250 dólares está el promedio trimestral gastado por los compradores online en Colombia.
- Una cuarta parte (25%) de las transacciones electrónicas se realizan desde Smartphones o dispositivos móviles

*Fuente: Cuponatic*

Dichos aportes hechos por los gremios, expertos en el sector y estudios realizados por empresas que compiten en el comercio electrónico, reflejan lo atractivo del sector, pues éste presenta cifras de crecimiento y al mismo tiempo se evidencia que no está saturado, es decir, hay aún muchas posibilidades de desarrollo y oportunidades de negocio.

- **Análisis del Mercado**

El centro comercial virtual debe capturar dos mercados objetivo. El primero consta de los centros comerciales tradicionales- como aliados estratégicos- y sus almacenes, que deseen llegar a los consumidores de sus productos mediante la virtualidad. Está dirigido a aquellos establecidos en la ciudad de Medellín, especialmente a los ubicados en sectores de estratos socioeconómicos altos de la ciudad, pues una característica de su público objetivo es que tiene hábitos cibernéticos (Compras online, Revista nueva 2013). También debido a la buena imagen y prestigio que los centros comerciales tienen, se espera generar un respaldo en el centro comercial virtual que se traduzca en mayor confianza en los consumidores finales a la hora de comprar por internet.

Adicionalmente, existen otros importantes clientes potenciales: almacenes que no están presentes en el centro comercial físico- por falta de locales disponibles, administración o arriendos costosos, incluso almacenes sin presencia en el país- y que deseen estarlo. Éstos lo podrán hacer por medio del servicio ofrecido por el centro comercial virtual. Esto favorecería a los centros comerciales como tal- pues incrementarían la variedad de almacenes ofrecidos y potencialmente sus ingresos- y a los consumidores finales al poder encontrar sus almacenes favoritos en un solo lugar.

El segundo tipo de clientes son hombres y mujeres de estratos 4, 5 y 6, de la ciudad de Medellín, que se encuentren principalmente en un rango de 25 y 44 años de edad (Min TIC). Además tienen acceso a tarjetas de crédito e internet, medio por el cual averiguan y compran productos de su interés, sin necesidad de desplazarse al lugar físico.

Según un estudio realizado por ComScore, un colombiano gasta entre 20 y 250 dólares por compra en internet. El mismo estudio indica que la tarjeta de crédito es el medio de pago más utilizado en la región, con 74% en tanto que la débito y las transferencias electrónicas son el 41% cada una (El Tiempo); teniendo en cuenta que el 58% de la población adulta del país está bancarizada (Asobancaria). Esto quiere decir que aunque el rango de las compras en dinero es amplio, la gente se está familiarizando con este medio, donde es importante resaltar que el volumen en las visitas del centro comercial virtual se espera sea significativo, traduciéndose en ventas altas.

Ya que en la actualidad es más fácil tener acceso a tarjetas de crédito y medios de pagos electrónicos, el centro comercial virtual se ve beneficiado pues más personas

podrán comprar en él y además aprovechar beneficios ofrecidos por el uso de las tarjetas de crédito, como millas aéreas, programas de redención de puntos, entre otros.

Adicionalmente, según el artículo de Dinero “¿Qué compran los colombianos por internet?”, en el 2012 en PagosOnline se registraron más de 5,4 millones de transacciones por internet, teniendo un crecimiento del 65% frente al año anterior, en donde se destacan las ventas de tiquetes aéreos con la mayor cantidad de transacciones por internet y el sector de las cuponeras- como Groupón y Cuponatic- con un crecimiento significativo (Dinero.com). Igualmente se puede evidenciar que la oferta en internet de los diferentes productos se limita a las páginas web de cada almacén y a unos cuantos vendedores de retail on-line, revelando un mercado con oportunidades para la creación de nuevos modelos de negocio como lo es el centro comercial virtual; el cual busca ofrecer los productos -mediante realidad virtual- de las tiendas existentes más nuevos productos de tiendas que no se encuentran en el país, además de poder elegir la opción de entrega: en el almacén o a domicilio- según la disponibilidad y acuerdos realizados con el almacén. También se ofrecen ventajas frente a una página tradicional, por ejemplo poder realizar las compras de diferentes almacenes a través de un único pago, facilitando las transacciones y evitando el registro en cada tienda, ahorrando tiempo y dinero tanto a los consumidores finales como a los almacenes.

Si se analiza la situación del país en cuanto al uso de internet, se puede destacar el departamento de Antioquia, el cual ocupó el primer lugar en conexiones a la red con 8,44% por habitante (Portafolio, 2011) dato que permite concluir que se tiene un mayor número de clientes potenciales pues éstos están expuestos con más frecuencia a los diferentes sitios web.

- **Análisis del Consumidor / Cliente**

El proyecto está dirigido a dos públicos objetivos, como se mencionó anteriormente.

Los centros comerciales, junto con sus almacenes, son fundamentales para que esta propuesta de negocio sea viable, ya que son la razón de ser del centro comercial virtual: son quienes atraen al consumidor final, generan las ventas y por lo tanto los ingresos del negocio.

Es importante que los centros comerciales tradicionales estén conectados con el mundo virtual diariamente, que se encuentren actualizados y que participen en las redes sociales.

Los centros comerciales pueden tener varios motivos para apoyar el proyecto presentado del centro comercial virtual:

- Los centros comerciales buscan ser cada vez más competitivos.
- Estar actualizados y siguiendo tendencias del mercado.
- Innovación en los servicios ofrecidos.

- Mantener la fidelización de sus clientes por lo tanto buscan nuevas alternativas para satisfacer sus necesidades.
- Es una manera de disminuir la competencia que generan las páginas propias de los mismos almacenes.

Lo anterior lo confirman varios gerentes de los centros comerciales de la ciudad de Medellín, resaltando, por ejemplo, el caso de El Tesoro donde Adriana González-gerente- dice: “entendemos que al público al que estamos dirigidos está en las edades más cercanas a la tecnología, por lo tanto nos interesa mucho poder llegarles por medio de estrategias electrónicas, y teniendo presencia en la web y redes sociales como Facebook y Twitter” **(Anexo 1, Entrevista Gerentes Centros Comerciales)**.

No obstante, en ocasiones el modelo de negocio puede no ir alineado con el objetivo del centro comercial, que según Giovanna Castrillón- gerente del centro comercial Los Molinos de la ciudad de Medellín- es “(...) nuestro objetivo como centro comercial es que la gente venga, entonces todos los lineamientos que salen del área de mercadeo para aplicar en redes y en el área digital va enfocado a que la gente venga y tenga la experiencia en el centro comercial; que interactúen con el centro comercial” **(Anexo 2, Entrevista Gerentes Centros Comerciales)**. Sin embargo, acepta que en algún momento, el centro comercial debe abrirle las puertas a iniciativas de comercio electrónico. (Giovanna Castrillón, 2013)

Del mismo modo, los almacenes pueden tener varios motivos para vincularse al centro comercial virtual:

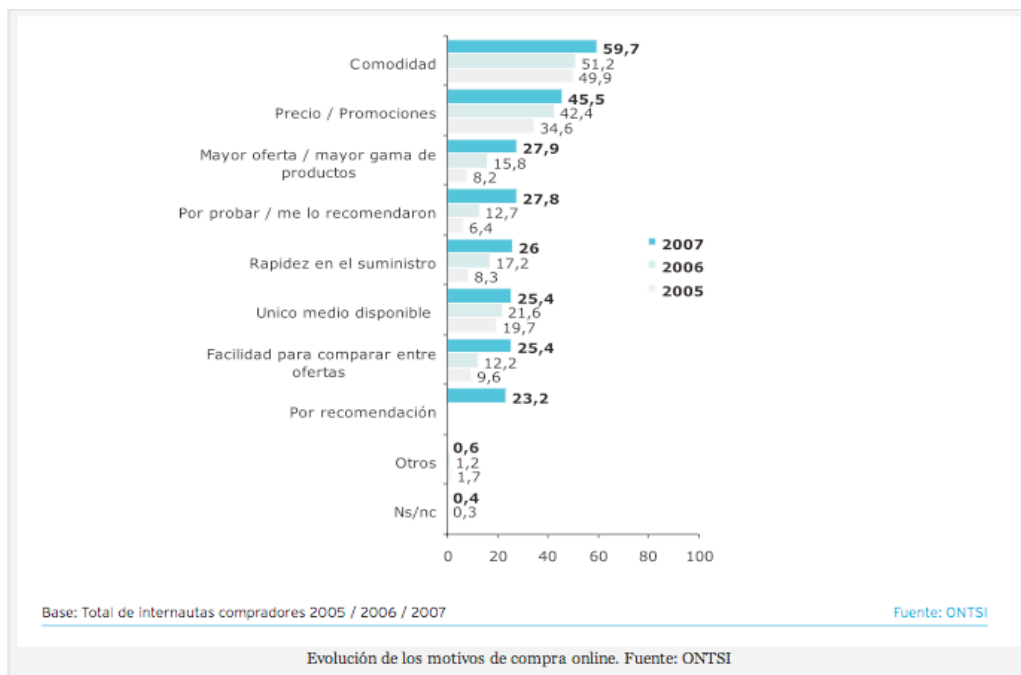
- Incremento en ventas.
- Expansión de marca.
- Ser más competitivos frente a otros almacenes que sólo tienen su tienda física o página web.
- Llegar a nuevos clientes y mercados.
- Nuevos canales con menores costos.

Según Juan Carlos Gómez, gerente de Banana Republic de El Tesoro “es una manera de ampliar el mercado, cautivar clientes de una manera fácil y sencilla” **(Anexo 5, Entrevistas Almacenes)**.

Por último, los consumidores finales- segunda parte fundamental del público objetivo- se caracterizan por ser personas decididas que saben es lo que realmente quieren. Son innovadores, luchadores por naturaleza y confiados en sí mismos. Son independientes, de mentalidad moderna y muy sociable. Cuidan mucho su imagen; su ideal es vivir con comodidad y lujo. Su nivel de instrucción también es alto. Les gusta comprar y tienen una percepción de riesgo menor ante productos nuevos. Para ellos el precio es indicador de calidad y la marca es un símbolo de diferenciación. Son los primeros adoptantes de nuevos productos y servicios (Arellano Marketing). Y existen diversas razones por las que una persona de este tipo puede decidir comprar en el centro comercial virtual. Entre ellas están: (Figura 4)

- Comodidad.
- Precio: Suelen estar más ajustados, pues se pueden evitar algunos intermediarios, se puede competir en mejores condiciones.
- Oferta y variedad de productos.
- Rapidez y eficiencia.
- Comparar fácilmente precios: al poder desplazarse en el centro comercial virtual de almacén en almacén.
- Facilidad de uso.
- Placer: Al hacer uso de la página web con una experiencia diferente, de fácil uso e innovadora.
- Ausencia de presión por parte de los vendedores.
- Información detallada del producto.
- Los centros comerciales tienen programas para acumulación de puntos, millas, entre otros, en dónde el comprador puede igualmente preferir usar la página del centro comercial frente a otras, para seguir acumulando beneficios.

Figura 4: Evolución de motivos de compra Online



*Fuente: ONTSI*

Analizando los resultados de las encuestas realizadas al público objetivo se encuentra que los encuestados compran principalmente por internet debido a la comodidad (25%) al navegar en un mismo sitio sin tener que desplazarse de un lugar a otro y por el precio (22%) de los productos en las tiendas on-line.

Es importante resaltar que, según los encuestados, la inseguridad en las transacciones (20%) ya no es el principal enemigo de las compras por internet, ahora la obtención de un producto con una calidad inferior a la esperada (29%) y la recepción del producto con especificaciones diferentes a las deseadas (27%) son las principales razones de no comprar por internet. **(Anexo 13, Encuestas Consumidor Final).**

- **Análisis de la Competencia**

#### Producto

El centro comercial virtual no tiene competencia directa pero cuenta con gran variedad de sustitutos: las páginas de internet propias de cada almacén, las cadenas de retail online, aplicaciones e incluso los centros comerciales físicos que no quieran usar el servicio, representan competencia.

En los centros comerciales físicos el producto final que se ofrece es el mismo del centro comercial virtual; tienen muchos almacenes en común y generalmente el mismo inventario. En los centros comerciales físicos las personas pueden sentir e inspeccionar los productos. Sin embargo, el centro comercial virtual ofrece las imágenes de los productos en 3D- 360° además de agilidad en las compras y fácil comparación de precios y estilos entre almacenes.

En las páginas de internet de cada almacén se pueden encontrar los mismos productos que en un centro comercial físico, incluso menos, y algunas veces sólo se encuentran a un mejor precio productos que quedaron en inventario; y las colecciones nuevas son costosas. El problema es que sólo muestran los productos de una marca, limitando la búsqueda de los consumidores, algo que el centro comercial virtual sí ofrece gracias a la gran cantidad de almacenes que se espera tener presentes en él.

Las cadenas de retail online como Amazon y MercadoLibre venden productos de muchas marcas, precios y categorías. Los productos son organizados generalmente por categorías, diferente al centro comercial virtual en el que son organizados y diferenciados principalmente por marcas. Adicionalmente, las páginas de ventas al detal inspiran desconfianza para comprar, ya que no se brindan respaldos a la compra pues quienes venden son personas naturales y la única garantía son los comentarios y calificación de otros usuarios. También, en ocasiones hay tantas categorías y secciones que se le dificulta al usuario el uso de la página y la búsqueda de lo que desea. El centro comercial virtual, por el contrario, brinda ese respaldo- gracias a su nombre y marca posicionados- facilita la búsqueda de los productos al tener filtros más claros, o simplemente facilita la compra al permitir al usuario desplazarse a través del centro comercial virtual e ir viendo los almacenes, ofertas, publicidad y avisos de rebajas.

#### Precio:

El precio para cualquiera de los competidores varía según el producto y la marca. El precio al que se ofrece un producto en particular es muy similar entre todos los competidores y el centro comercial virtual ya que no hay diferenciación entre los productos. Es por esto que la ventaja que ofrece el centro comercial virtual se centra



en la mejor tecnología: facilidad de compra, eficiencia, fácil comparación entre artículos y facilidad en la navegación y el uso de la página. Además ofrece un pago y registro único por el total de las compras, sin importar en qué almacenes se realicen éstas; y permite la acumulación de puntos en el programa que el centro comercial físico tenga.

**Plaza:**

Inicialmente se espera trabajar con los principales centros comerciales de Medellín (El Tesoro, Oviedo, Santafé, Los Molinos, Premium Plaza y Mayorca). Todos estos están ubicados en la ciudad en las estratos 4, 5 y 6. Esto brinda mayor calidad en el servicio que se pretende ofrecer gracias a la cercanía que se tiene con los clientes.

Otros competidores tales como Amazon, MercadoLibre y páginas propias de cada almacén, no se encuentran en un lugar físico. Aunque tienen oficinas administrativas en algunos lugares, su operación se realiza virtualmente.

**Promoción:**

Los centros comerciales promocionan sus servicios a través medios de comunicación masiva como el radio, avisos publicitarios y redes sociales. Las páginas online de los almacenes y de retail no tienen una publicidad y promoción específica, pueden tener avisos publicitarios tipo “pop-out” en las páginas web o simplemente se aprovechan de la realizada por la marca, y al igual que los centros comerciales, usan las redes sociales. Los almacenes de retail como Amazon utilizan principalmente la publicidad boca a boca.

Esto genera una ventaja frente a los últimos competidores mencionados, pues la promoción por medios masivos puede ser más efectiva que la utilizada por ellos.

Finalmente se realiza una comparación entre los competidores más reconocidos en el mercado: almacenes virtuales y cuponerías, como se muestra en la siguiente tabla:

Figura 5: Comparación Competidores Existentes

	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
	Facilidad de búsqueda de productos.	Enfoque principal en libros.
	Pioneros en el mercado del comercio electrónico.	Al ser una compañía Estadounidense, los productos no son enviados directamente a Colombia. Deben usarse intermediarios que encarecen el producto.
	Productos nuevos y por stock.	Los libros (su foco) sólo se pueden publicar en un formato, y sólo pueden leerse en Kindle®.

	Ventajas	Desventajas
<b>Amazon</b>	Garantía de legalidad y legitimidad de los productos.	No cuenta con el respaldo de alguna plataforma de pagos seguros como PayPal, por ejemplo.
	Siempre están buscando reducir el impacto ambiental, mediante prácticas amigables, como la reducción en los empaques.	
	Es el sitio de retail más visitado del mundo.	
	Cuenta con 300.000.000 usuarios.	
<b>MercadoLibre</b>	Tiene su propia plataforma de pagos: MercadoPagos	No necesariamente todos los productos son nuevos.
	Ofrece servicios transversales al negocio, adicionales a la compra y venta de productos.	Al los productos ofrecidos no ser siempre nuevos, pueden ser defectuosos, y no contar con garantía.
	Siempre están buscando reducir el impacto ambiental, mediante prácticas amigables, como la reducción en los empaques.	Se debe estar muy pendiente de las subastas que se realizan en ciertos productos, para poder obtenerlos. Puede terminar pagándose más o no consiguiendo el producto deseado.
	Cuenta con 90.000.000 usuarios registrados.	
	Es el sitio de retail más visitado en América latina.	
<b>Groupón</b>	Descuentos atractivos para los clientes.	Falta de servicio y soporte al cliente.
	Generalmente las ofertas son temporales. Groupón ofrece estos descuentos por periodos más largos que el tiempo promedio de las otras cuponeras.	Para una empresa publicar en Groupón, debe estar dispuesta a ofrecer como mínimo el 50% de descuento sobre algunos productos.

	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
	Beneficia a las compañías para salir de inventario.	Falta de coordinación: Existen casos de empresas que reportan que Groupón ha ofrecido descuentos sin su conocimiento.
<b>Cuponatic</b>	Beneficia a las compañías para salir de inventario.	Tiene presencia sólo en Chile, Colombia, Perú y México.

*Fuentes: Mundozocial, 2010  
Coaching para autores, 2011*

### 3.1.3 Identificación de los factores críticos de éxito

Los factores críticos siempre van a estar presentes en cualquier negocio y sobre todo cuando se trata de un proyecto de emprendimiento.

Para el análisis de dichos factores se elabora una matriz DOFA.

Figura 6: Matriz DOFA

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Falta de conocimiento del negocio por parte de la sociedad colombiana.</li> <li>✗ Alta dependencia en el factor tecnológico de la página web.</li> <li>✗ Concentración de ventas en un solo canal (Internet).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apoyo de la alcaldía de Medellín.</li> <li>✓ Aprovechamiento de nuevas tecnologías.</li> <li>✓ Crecimiento mundial del comercio electrónico.</li> <li>✓ Crear cultura de compras por internet.</li> <li>✓ El proyecto puede expandirse a otras ciudades de Colombia e internacionalmente.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Servicio con características únicas en el mercado.</li> <li>✓ Gran variedad de oferta en un solo espacio.</li> <li>✓ Respaldo generado por la marca de los centros comerciales.</li> <li>✓ Alianzas estratégicas con centros comerciales, almacenes y proveedores de la tecnología.</li> <li>✓ Disponibilidad del servicio las 24 horas del día los 7 días de la semana.</li> <li>✓ Ofertas en horas muertas, que en Centros Comerciales físicos no se ofrezcan regularmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Gran variedad de sustitutos.</li> <li>✗ Inseguridad de las personas al hacer transacciones en internet.</li> <li>✗ Competidores ágiles para copiar modelos.</li> <li>✗ Falta de interés de los Centros Comerciales y almacenes por el negocio.</li> <li>✗ Falta de bancarización y cultura “virtual” en el país.</li> <li>✗ Cumplimiento de acuerdos de confidencialidad y exclusividad. (No se cumplan)</li> <li>✗ No cumplimiento de las expectativas del cliente en cuanto al producto/ servicio que se reciba.</li> </ul>
---	--

*Fuente: Elaboración propia*

Es claro que se debe definir muy bien el modelo de negocio para sobresalir sobre la competencia, aunque como se ha mencionado anteriormente, el centro comercial virtual no cuenta con competencia directa pero sí existen gran variedad de sustitutos. Para minimizar este riesgo se deben crear factores diferenciadores claves: ofreciendo una excelente experiencia de compra y de exhibición de productos mediante el enfoque de realidad virtual (3D) y mejorando la visión que se tiene de los productos usando realidad aumentada. Ofrecer un excelente servicio, tanto durante el uso del portal, como post-venta también representan factores claves de éxito. Adicionalmente el generar confianza en términos de seguridad es un factor de gran importancia para el posicionamiento, el cual se genera principalmente, gracias a la marca y el reconocimiento de los centros comerciales físicos existentes los cuales son el “ancla” del centro comercial virtual[2]. Paralelo a esto se debe tener un manejo óptimo y oportuno de la información.

Otro elemento de riesgo importante es la alta dependencia que se tiene del factor tecnológico, sumado a la agilidad de competidores para copiar el modelo de la página web. Es por esto que se deben tener todas las precauciones legales del caso - protección del software por medio derechos de autor y acuerdos de confidencialidad y exclusividad con los proveedores tecnológicos y empleados.

Uno de los peligros más grandes a enfrentar, es que el proyecto no sea acogido por los habitantes de la ciudad o por los centros comerciales y almacenes aliados. Esto puede suceder porque no les sea atractivo, les de miedo participar en este programa de emprendimiento por la incertidumbre de si se obtendrá éxito o no, o simplemente porque no es de su interés. Para minimizar este riesgo se debe saber “vender” la idea, contar con una interfaz de fácil uso, atractiva, con la información adecuada y actualizada; en resumen, que se tenga una estructura y estrategia definida que sea aceptada en el medio y que muestre un beneficio para los centros comerciales y sus almacenes, pues deben ver en el negocio una oportunidad de crecimiento en otros mercados.

Además de esto se planea implementar una estrategia de comunicación en donde se dé a conocer el Centro Comercial virtual y sus almacenes mediante banners, avisos publicitarios tipo “pop-out”, redes sociales, entre otros.

En cuanto al desconocimiento que tienen las personas frente al negocio, se puede aprovechar el alto grado de aceptación por parte de los colombianos de la utilización del internet (MinTic) para promocionar el portal mediante el ofrecimiento de nuevas experiencias en la web.

Se estaría ofreciendo experiencia de marca y compra, pues se espera que los usuarios experimenten diferentes emociones al utilizarlo, y que el internet no sea únicamente usado para acceder a las redes sociales, para informarse o buscar cosas de su interés, sino también para que efectuar compras de una manera interactiva, cómoda, segura y diferente y recibiendo los beneficios de su centro comercial favorito.

Para estar siempre a la vanguardia se debe contar con constantes asesorías especializadas en comercio electrónico para estudiar las nuevas tendencias y estar actualizados en todos los aspectos tecnológicos y así brindar siempre el mejor servicio posible y en el momento adecuado y mitigar los factores críticos.

### 3.2 MODELO DE NEGOCIO

Figura 7: Modelo de Negocio Alexander Osterwalder

<b>Socios Clave:</b> Aliados estratégicos, aso-centros, web máster y centros comerciales.	<b>Actividades Clave:</b> Gestión y administración de la plataforma, revisión de calidad y usabilidad, acciones publicitarias, gestión de	<b>Propuesta de Valor:</b> Se ofrecerá el servicio de “virtualizar” los centros comerciales y sus almacenes, mediante tecnología de punta, siendo pioneros y líderes en el mercado en cuanto a tecnología, para mantenerlos actualizados en la nueva tendencia del comercio electrónico,	<b>Relación Clientes:</b> -Con Almacenes: Relación directa, dispositivo móvil, redes sociales y correo electrónico. -Con los consumidores: Correo electrónico, redes sociales y teléfono móvil; mercadeo	<b>Clientes:</b> Almacenes de los Centros Comerciales asociados de la ciudad de Medellín dirigidos a estratos 4,5 y 6 y personas de la misma ciudad.
--	--	---	--	---

	logística de cobro y distribución.	enfocándose en nuevas formas de satisfacción de los consumidores. (Blodget, 2012) Facilidad y accesibilidad: se busca facilitar la manera de exhibir y adquirir los productos a través de realidad virtual y aumentada. Se busca crear cultura en las personas para que realicen compras online ya que es fácil, cómodo, rápido y ofrece ventajas como no tener la presión de un vendedor, no tener que desplazarse al CC físico si no lo desea, y seguir acumulando puntos y millas con el Centro comercial.	relacional.	
	<b>Recursos Clave:</b> Personal especializado, plataforma virtual y aplicación móvil, software.	Prueba de diseño en distribución: Los almacenes pueden hacer pruebas de nuevas distribuciones y vitrinas sin incurrir en grandes costos.	<b>Canales:</b> El portal de internet, los centros comerciales y tiendas físicas, e-mail, redes sociales, periódicos, comerciales de televisión.	
<b>Costos:</b> Nómina, operador logístico, mantenimiento de la plataforma, publicidad y mercadeo, alquiler hardware y software.		<b>Ingresos:</b> Ingresos por publicidad en el sitio, comisión por ventas de cada almacén.		

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.3 RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto del Centro Comercial Virtual consiste en ofrecer una nueva experiencia para el consumidor final durante todo el proceso de compra por internet: desde la selección y vista de los productos, hasta el registro y pago. Éste busca reunir diferentes almacenes de marcas reconocidas y marcas nuevas en un solo lugar y exponer sus productos a través de una plataforma web, haciendo uso de realidad virtual. Esta tecnología facilita la experiencia del usuario -pues es posible observar el producto en 3D, verlo desde todos sus ángulos e incluso verlo puesto gracias al uso

de realidad aumentada. El modelo permite seleccionar productos de diferentes marcas y adicionarlos a un solo "carrito de compras" para efectuar un único registro, pago y transacción.

Igualmente se pretende mostrar toda la información más relevante del producto exhibido y hacer llegar la orden en una única entrega, al lugar seleccionado por el comprador.

El centro comercial virtual se centra principalmente en el área metropolitana de la ciudad de Medellín, específicamente en los estratos 4, 5 y 6 y busca estar respaldado por la marca de un centro comercial existente en la ciudad, con el fin de brindar mayor confianza a los compradores.

Asimismo, el modelo del centro comercial virtual se crea con el fin de otorgar un espacio en la red a los centros comerciales y sus almacenes ya que una de las tendencias más fuertes es las compras por internet, impulsando a que estos se vinculen a proyectos que les permitan actualizarse y hacer presencia en este medio y de este modo proponer una experiencia diferente a sus clientes.

**Equipo emprendedor:**

**Nombre:** María Adelaida Ángel Ruiz

**Cédula:** 1037610341

**Fecha de nacimiento:** 31 de Enero de 1991

**Teléfono:** 3139656

**Dirección:** Carrera 32#9 sur 4-13

**Perfil:** Es una persona analítica, con pensamiento estratégico y creativa. Tiene buen dominio de inglés y francés, cuenta con estudios en el exterior y con experiencia en mercadeo como practicante y actualmente como auxiliar de mercadeo en comunicaciones y marca, en Protección S.A. Es una persona con muy buen manejo de relaciones interpersonales, recursiva, responsable y con capacidad de liderazgo. Tiene gran interés por el área de mercadeo y con espíritu emprendedor.

**Nombre:** Paula Fernández Gaviria

**Cédula:** 1017182120

**Fecha de nacimiento:** 13 de Julio de 1990

**Teléfono:** 3174458

**Dirección:** Carrera 22# 16 AA SUR 150

**Perfil:** Es una persona con buena capacidad de liderazgo, con pensamiento analítico y lógico. Cuenta con estudios en el exterior, buen dominio de inglés y francés y con

experiencia en mercadeo como practicante, en la Compañía Nacional de Chocolates. Es una persona responsable y comprometida. Tiene gran interés por las áreas de mercadeo y ventas.

### **Modelo de negocios:**

El Centro comercial virtual requiere tener el respaldo de un aliado estratégico: un centro comercial existente que esté posicionado en la ciudad de Medellín. Gracias a este soporte y al apoyo que se espera tener de los diferentes almacenes allí presentes y otros nuevos, se obtendrán ingresos sobre las ventas que se efectúen a través del portal.

Los almacenes se clasifican en categorías, y según estas varía la comisión.

El centro comercial virtual recibirá una comisión promedio del 26% sobre las ventas totales según lo documentado en el apartado 3.3.1 Estrategia de mercadeo.

El aliado estratégico recibirá un porcentaje del 14% sobre las ventas.

Los almacenes obtendrán el 60% de los ingresos por concepto de ventas.

El portal cuenta con un sistema interno automatizado de pagos: al momento de registrar una transacción separa los ingresos de los 3 agentes participantes según la comisión definida. Al mismo tiempo lleva a cuentas individuales de cada almacén el porcentaje que a cada uno corresponde según la categoría a la que pertenece.

Adicionalmente se concebirán ingresos por concepto de publicidad: a aquellos almacenes interesados en pautar en el portal, se les cobrará \$1'000.000 mensuales por pauta, según lo documentado en el apartado 3.3.4 Financiero, en el ítem "ingresos". Estos ingresos pertenecen únicamente al centro comercial virtual.

### **Potencial del mercado en cifras:**

El crecimiento del comercio electrónico en Colombia ha sido muy alentador: ha tenido un crecimiento superior al 200% durante los últimos once años (Internet World Stats). En el 2012 se realizaron transacciones por alrededor de 1.400 millones de dólares (ComerKia, 2012). Para el negocio existe un mercado meta de más de 130.000 personas en la ciudad de Medellín y de más de 1'200.000 personas en Colombia (**Figura 9 y Anexo 16, Simulación Colombia**).

### **Ventaja competitiva y propuesta de valor:**

A partir del análisis de los competidores y del entorno, se llega a la conclusión que en Colombia actualmente no se cuenta con un negocio que tenga el nivel de innovación y los servicios que busca prestar el centro comercial virtual.

Lo que se pretende con el centro comercial virtual es facilitar las compras y además propiciar una experiencia diferente a la hora de hacerlas. Mediante realidad virtual y realidad aumentada se procura lograrlo. Además se exhibirán los productos con toda la información necesaria, se contará con un operador logístico que realice una única



entrega para todo el pedido sin importar el número de tiendas diferentes en las que se adquieran productos y se podrán adquirir efectuando una sola transacción, la cual contará con toda la seguridad requerida.

Además se contará con el respaldo del centro comercial existente en la ciudad.

### **Inversiones requeridas:**

La inversión total requerida en activos fijos es de \$ 653.630.225 y el total requerido en capital humano es de \$118.311.440, para un total de \$ 771.941.665 durante el primer año, lo que corresponde a \$64.328.472 mensuales. (Ver figura 16 en el apartado 3.3.4 Financiero).

### **Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad:**

Las proyecciones financieras muestran que el proyecto no es viable bajo el escenario planteado: los flujos de caja son negativos para todo el horizonte de tiempo proyectado y a su vez lo es el Valor Presente Neto del proyecto. Esto se debe a la alta inversión que se requiere, el corto período de recuperación que el proyecto tiene debido a la vida útil de la tecnología y los pocos clientes que se reflejan como público objetivo planteado.

Sin embargo se recomendaría al inversionista invertir en el proyecto si el público objetivo se toma a nivel país-. Además se recomienda que el proyecto sea acogido por Grandes Cadenas tales como El Éxito, Falabella, Cencosud entre otras, con el fin de apalancarlo gracias a las sinergias, grandes bases de datos, experiencia, alianzas y músculo financiero que éstos tienen. Bajo estas condiciones el proyecto se muestra viable pues con una pequeña empresa como se plantea el modelo de negocio, no se cuenta con la suficiente capacidad de aprovechamiento.

## **3.3.1 ESTRATEGIA DE MERCADEO**

- **Concepto del servicio**

El Centro comercial virtual es una plataforma web que sirve como canal de ventas para los almacenes existentes de un centro comercial físico en la ciudad de Medellín. La representación de estos, la exhibición de sus productos y probarse virtualmente los mismos, se concibe mediante realidad virtual y realidad aumentada, dándole un factor diferenciador clave frente a plataformas y páginas web existentes.

El Centro comercial virtual busca tener el respaldo de marca y posicionamiento de un centro comercial existente, brindando confianza a los consumidores. Igualmente ofrece un único carrito de compras para todos los almacenes presentes en él lo que representa una sola transacción y registro para efectuar el pago.

Se puede acceder a la plataforma a través de Smartphones, tabletas y computadores.

- **Marketing Mix**

Estrategia de Producto:

La estrategia del negocio gira entorno a un centro comercial virtual el cual estaría apoyado por el centro comercial existente en la ciudad de Medellín y destinado, inicialmente, a consumidores ubicados en el área metropolitana de la ciudad.

Es importante que el portal tenga el logo del centro comercial respectivo, para que sea identificado por los consumidores y brinde respaldo y confianza a la hora de comprar.

El servicio de la comercialización de productos al por menor por internet está en una etapa de crecimiento debido a que, cada vez, las personas están dispuestas a comprar por este medio (Datalinkco). El ciclo de vida del proyecto-con la tecnología actual- está en un rango de 3 a 4 años, según datos obtenidos durante la entrevista con el profesor experto en el tema Helmuth Trefftz. La tecnología está avanzando de una manera acelerada, lo que implica estar muy atentos a cada cambio que se genere para estar actualizados y generar ventaja competitiva frente a la competencia.

Dentro de la estrategia del producto se considera importante que la modelación tanto del centro comercial como de los productos, sea lo más real permisible para que el comprador vea en la página web una imagen lo más cercana a la realidad del producto y una descripción detallada de éste, sus materiales, composición y demás datos relevantes. Además el grado de usabilidad del portal debe ser lo más alto posible.

La página principal del sitio web debe ser atractiva, divertida y útil ya que es la presentación del sitio web hacia los consumidores para generar impacto y curiosidad sobre ésta.

El portal contará con un centro de búsqueda en el cual se arrojarán todos los resultados que coincidan con lo especificado por el usuario, en el caso que éste requiera algo concreto.

Estrategia de Distribución:

La comercialización de productos por internet no es muy compleja, solo basta con definir una buena logística interna y que los consumidores puedan realizar sus compras desde cualquier lugar de la ciudad con tarjetas de crédito o débito.

Se considera que los sectores de la ciudad de Medellín donde se debe hacer mayor énfasis es dónde están los estratos 4, 5 y 6 pues allí se encuentran las personas que tienen más cultura y conocimiento para realizar compras por internet (ComScore, 2013).

La estrategia de distribución será respaldada por un operador logístico (Coordinadora Mercantil) el cual tiene un costo aproximado de \$6'770.760 mensuales (Anexo 11). Éste incluye: operación logística de bodega central –recepción, almacenamiento y empaquetamiento de las órdenes de compra-.

El envío desde la bodega del almacén al operador logístico corre por cuenta de los mismos almacenes<sup>[3]</sup>.

El consumidor final asume el costo del envío desde la bodega central hasta el destino seleccionado. **(Anexo 11, Simulación Operador Logístico).**

### Estrategia de Precios:

Los ingresos de la empresa provendrán de las siguientes fuentes: un porcentaje de comisión de las ventas mensuales de los almacenes a través del centro comercial virtual y por concepto de publicidad.

La comisión de ventas podrá variar según la categoría del almacén:

Figura 8: Comisiones según categoría

CATEGORÍA	% COMISIÓN	% PARTICIACIÓN
Moda & Calzado	35%	40%
Hogar & Vivienda	35%	10%
Tecnología	10%	6%
Deportes	25%	2%
Alimentación	15%	24%
Otros	20%	19%
<b>Promedio Comisión Total</b>		<b>26%</b>

*Fuente: Silvia Calle, 2014*

*Construcción de acuerdo a las condiciones promedio de la empresa Coordiutil*

Esta variación de porcentajes se debe a políticas previamente establecidas por los almacenes y casas matrices de cada uno.

El porcentaje de participación hace referencia a la cantidad de almacenes que se espera tener por categoría (Silvia Calle, 2014). Éste se toma según una investigación propia de las categorías y cantidad de almacenes por categoría existentes en los centros comerciales de la ciudad de Medellín.

Al no tener datos históricos del comportamiento de compras del consumidor final, el **Promedio de comisión total** se calcula mediante el promedio ponderado entre el “%Comisión” y el “%Participación”.

Por otro lado, aquellos almacenes con interés en pautar en el portal - ya sea por promoción de marca, descuentos, nuevos productos u otros- se les cobrará \$1.000.000 mensual, según lo documentado en el apartado 3.3.4 Financiero en los ingresos.

### Estrategia de Promoción:

Como se ha precisado anteriormente se espera contar con un aliado estratégico el cual será un Centro Comercial existente en la ciudad, con el fin de estar respaldado por algo que genere confianza en las personas para que las compras por internet sigan creciendo cada vez más.

Las promociones estarán dirigidas al comprador en una primera instancia.

Al principio del negocio es necesario brindar promociones sobre ciertos productos de los almacenes, o del centro comercial -como descuentos o acumular más millas o puntos si se compra online - para incentivar a que los consumidores compren más por este medio. En ciertas épocas del año también es necesario hacer promociones en los precios de los productos.

Asimismo, se tendrán estrategias de promoción, en donde, durante temporadas especiales del año, se cobrará una menor comisión de venta, con el fin de que los almacenes lo transmitan a los consumidores finales y de este modo impulsar las ventas de los locales y dar mayor reconocimiento al portal.

También se pretende estimular promociones y descuentos durante horas muertas, permitiendo sacar provecho del factor de que el centro comercial virtual está abierto y disponible las 24 horas del día.

#### Estrategia de Comunicación:

Existen varios medios de transmisión en el mercado para dar a conocer páginas web. En este caso se usarán los periódicos y revistas acordes con este tema, las radio-cuñas ligadas a las pautas del centro comercial físico- y los medios virtuales (email, redes sociales, anuncios Adserver, banners y buscadores), almacenes y centros comerciales físicos. Para éste último se busca sacar provecho de su espacio, en donde se tendrá material publicitario para generar mayor tráfico en el sitio.

Al inicio de este negocio se pretende hacer uso de todos estos medios para hacer mercadeo y dar a conocer el centro comercial virtual. La ventaja que traen los medios virtuales es que tienen el enlace directo al centro comercial, incrementando potencialmente el número de visitas.

En estos medios virtuales se aprovecharán los servidores de anuncios (Adserver) como Google, los banners, las redes sociales y los correos para hacer la comunicación.

#### Estrategia de Servicio:

El centro comercial virtual velará por ofrecer un servicio amigable y eficiente. Esto de cara a los clientes mencionados anteriormente.

Con los centros comerciales se tendrá un servicio a modo de “alianza estratégica” ya que se va a trabajar mano a mano con ellos para realizar todo el posicionamiento de su marca en el portal web, además de facilitar la relación con los almacenes.

Para los consumidores finales, se brindará un servicio post-venta el cual se limitará a ofrecer garantías en caso de una insatisfacción del cliente al momento de recibir el producto, esto dentro de las garantías que ofrezca el almacén dónde realizó la compra. Si se llega a presentar una devolución del producto adquirido, el portal asumirá los costos que esto genere.

Se ofrecerá el servicio de transporte del producto al comprador.

El consumidor tendrá la posibilidad de escoger la forma de pago de su preferencia: tarjeta de crédito, tarjeta débito y a través de la plataforma de pagos PayPal o Place to Pay, y recaudo en efectivo vía web service.

Adicionalmente se contará con el servicio de atención al cliente para resolver inquietudes, quejas, sugerencias o reclamos la cual será vía telefónica, a través de las redes sociales, en el sitio web vía chat o por mail.

De cara a los clientes internos, se ofrecerá el servicio de “Demographics” (Datos demográficos) el cual le da información y estadísticas a los almacenes y centros comerciales acerca de los consumidores y sus productos, con el fin de hacer seguimiento a sus ventas y estrategias de mercadeo y ventas.

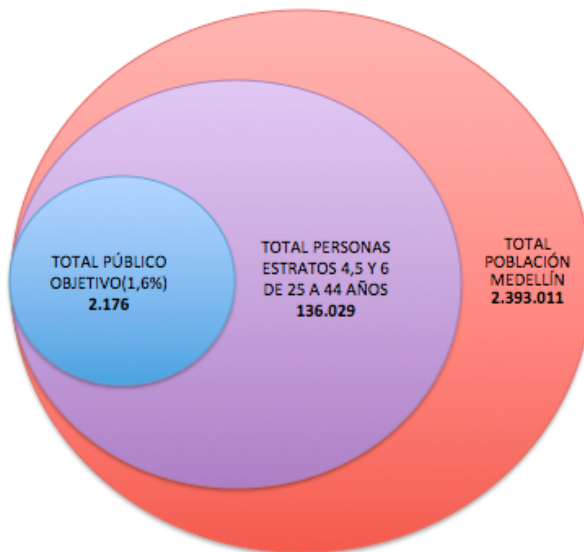
#### Proyección de ventas

Se parte del total poblacional de la ciudad de Medellín, en donde se segmenta de acuerdo al público objetivo previamente definido con el apoyo de estadísticas encontradas en el Estudio de Calidad de Vida (Departamento Administrativo de Planeación, 2012). Lo cual define el mercado meta del proyecto.

#### **(Anexo 12, Encuesta Calidad de Vida).**

El público objetivo corresponde a aquellas personas del mercado que efectivamente realizan compras por internet. Según estudios avalados por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 1.6 de cada 100 usuarios finalmente realiza una compra al visitar sitios de e-commerce (Ecommerce Day, 2011).

Figura 9: Segmentación población Medellín.



*Fuente: Elaboración propia*

Debido a la falta de datos históricos, el valor de las ventas se estima teniendo en cuenta los resultados arrojados por las encuestas realizadas a una muestra a conveniencia del público objetivo. Se hace un promedio ponderado entre el porcentaje

de personas que compra entre un rango de dinero determinado en las encuestas, el cual representa el gasto promedio por compra per cápita.

Figura 10: Ventas estimadas primer año

GRUPO	PERSONAS	% PERSONAS ENCUESTADAS	RANGO DE VALOR DE LA COMPRA PROMEDIO(USD)		COMPRA PROMEDIO	VENTAS ESTIMADAS TOTALES	
1	147	7%	\$ -	\$ 20	\$ 10	\$ 1.471	
2	765	35%	\$ 20	\$ 80	\$ 50	\$ 38.235	
3	559	26%	\$ 80	\$ 100	\$ 90	\$ 50.294	
4	426	20%	\$ 100	\$ 200	\$ 150	\$ 63.970	
5	279	13%	\$ 200		\$ 200	\$ 55.882	
	<b>2.176</b>				<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 209.852</b> USD/año	

Fuente: Elaboración propia

El cálculo de las ventas se realizó tomando como referencia los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a una muestra del público objetivo.

En la figura 10 se observan cinco grupos en los cuales están los rangos del valor de la compra promedio, cada uno con su respectivo porcentaje, el cual fue obtenido de las encuestas. Con este porcentaje se halla el número de personas que pertenecen a cada grupo teniendo como referencia el público objetivo (2.176 personas) que se muestra en la Figura 9. Luego se calcula la “Compra Promedio” usando el “Rango de Valor de la Compra Promedio” de cada grupo. Con este resultado, se multiplica la “Compra Promedio” por el número de personas pertenecientes a cada grupo y así se obtienen las ventas totales.

	2015	2016	2017	2018	2019
Tasa de cambio USD	2.150	2.250	2.340	2.400	2.475

AÑO	% GANANCIA	2015	2016	2017	2018	2019
		1	2	3	4	5
Ventas estimadas totales en Pesos con IVA		\$ 451.182.457,78	\$ 528.827.811	\$ 610.478.825	\$ 688.745.341	\$ 781.295.496
IVA sobre ventas		\$ 72.189.193,25	\$ 84.612.449,76	\$ 97.676.612,00	\$ 110.199.254,56	\$ 125.007.279,40
Ventas estimadas totales en Pesos sin IVA		\$ 378.993.264,54	\$ 444.215.361,23	\$ 512.802.213,00	\$ 578.546.086,46	\$ 656.288.216,83
Ingresos Almacenes	60%	\$ 227.395.958,72	\$ 266.529.216,74	\$ 307.681.327,80	\$ 347.127.651,88	\$ 393.772.930,10
Ingresos Aliado estratégico	14%	\$ 53.059.057,04	\$ 62.190.150,57	\$ 71.792.309,82	\$ 80.996.452,10	\$ 91.880.350,36
Ingreso Centro comercial Virtual	26%	\$ 98.538.248,78	\$ 115.495.993,92	\$ 133.328.575,38	\$ 150.421.982,48	\$ 170.634.936,38
Ingresos por Publicidad		\$ 72.000.000	\$ 74.016.000,00	\$ 76.554.748,80	\$ 79.333.686,18	\$ 82.094.498,46
IVA sobre publicidad		\$ 11.520.000	\$ 11.842.560	\$ 12.248.760	\$ 12.693.390	\$ 13.135.120
Ingresos Publicidad sin IVA		\$ 60.480.000	\$ 62.173.440	\$ 64.305.989	\$ 66.640.296	\$ 68.959.379
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 439.473.264,54</b>	<b>\$ 506.388.801,23</b>	<b>\$ 577.108.201,99</b>	<b>\$ 645.186.382,85</b>	<b>\$ 725.247.595,54</b>

Fuente: TRM- BANREP, 2014

En este cuadro se reflejan los ingresos totales de cada agente participante en el negocio, donde los almacenes, el aliado estratégico y el centro comercial virtual tienen un porcentaje asignado.

Se incluyen los ingresos por publicidad, los cuales le corresponden en su totalidad al centro comercial virtual.

### **3.3.2 ANALISIS TECNICO - OPERATIVO**

Actualmente el modelo de negocio del Centro Comercial Virtual se encuentra en una fase de estudio, para determinar su viabilidad y así determinar si se implementa o no.

- **Innovación**

El portal ofrece la posibilidad de llevar el centro comercial físico a la virtualidad ofreciendo una experiencia interactiva a los internautas mediante realidad virtual y realidad aumentada.

En la actualidad existen proyectos similares que ya han sido implementados alrededor del mundo, como La Isla de tus compras “SpanIsland” en España y tiendas-Como Ray Ban ® (Ray-Ban, 2014) que usan realidad aumentada para que sus usuarios puedan probarse los diferentes artículos y productos de su interés. Adicionalmente, existen proveedores que ofrecen a los almacenes, un servicio similar al que pretende el Centro Comercial Virtual. Entre los más destacados se encuentra “Webcam Social Shopper” (Shopper, 2013), compañía que promete a los retailers brindarle a sus clientes una experiencia on-line, lo más real posible, al ofrecerles un “espejo virtual” a través de la cámara de su computador, y así ver una aproximación de cómo se les ven puestos los artículos que deseen. El factor diferenciador del servicio es que en el Centro Comercial Virtual se integran todo: realidad virtual, realidad aumentada, marcas reconocidas y nuevas, único carrito de compras, registro y pago. Además se tiene el respaldo de la marca del Centro Comercial existente permitiéndole al comprador aprovechar beneficios- acumulación de puntos, millas, entre otros- gracias a los programas de fidelización propios.

Conjuntamente se cuenta con un servicio adicional para los almacenes y centro comercial aliado, llamado “Demographics”, el cual estará integrado en la plataforma, y permite conocer en detalle el comportamiento de los consumidores, mediante informes que podrán entregarse a los almacenes trimestralmente.

- **Tamaño**

Hay varios factores que se deben medir para determinar el tamaño. Estos son:

- Número de centros comerciales interesados en desarrollar el proyecto.
- Número de almacenes que quieran estar en el centro comercial virtual.
- Número de transacciones mensuales.
- Número de visitas mensuales.
- Que se maximice la rentabilidad por cada peso invertido.

- **Localización**

El proyecto va dirigido inicialmente hacia el mercado objetivo. Como se trata de un negocio virtual, la ubicación no sería un factor determinante. Sin embargo al proyecto estar dirigido principalmente a la ciudad de Medellín, la oficina central debe

localizarse en la ciudad, para atender a los almacenes y Centro Comercial Aliado y para el manejo de la plataforma.

La oficina central estaría ubicada en la ciudad de Medellín en el sector del poblado. La oficina de la cual se pretende disponer será de 62 m<sup>2</sup> con un costo de \$35.000/ m<sup>2</sup>, lo cual incluye el arriendo mensual y la administración. Los servicios públicos tienen un costo estimado de \$2'000.000 mensuales. (Jorge Mario Ángel, 2014)

### • **Necesidades y Requerimientos**

En la entrevista realizada al profesor Helmuth Trefftz<sup>2</sup> sobre las tecnologías requeridas para el proyecto, las cuales incluyan las características y servicios previamente dichos durante el desarrollo del trabajo, recomienda emplear las siguientes:

- Un dominio
- Contratar un Hosting
- Servidor: Este debe tener un balanceo de carga para que el servicio sea más ágil y evitar problemas. El centro comercial se debe dividir por zonas, lo que llevaría a tener varios servidores. Además se debe tener un servidor para ver dónde están los clientes, otro para ver qué productos está viendo el cliente, otro para que el cliente se pruebe los productos y además debe haber un servidor, según la cantidad de almacenes que se vaya a tener.  
En este caso el tipo de servidor que más se ajustaría son los servidores “Blades”, ya que lo que hacen es atender zonas virtuales por medio de un conjunto de servidores.  
La capacidad de los servidores debe ser de 16 GB, los Blade con 4 Procesadores cada uno. Se puede tener 1 Blade por cada 10 almacenes aproximadamente.  
El equipo debe tener un buen espacio de disco dónde la capacidad que requerida es aproximadamente 10 megas por objeto, un Tera para información demográfica (historial de la interacción de los clientes en la plataforma), un Tera para los modelos 3D y un Tera para el modelo 3D de Centro comercial (HelmuthTrefftz, 2014).
- Diseño y programación del sitio web: Para esto se requiere un equipo de comunicaciones: Suponiendo que hay 2000 usuarios en navegando en el portal simultáneamente, este generaría información de tráfico, para lo que se necesitan las siguientes especificaciones:
  - ✓ Para cada usuario debe haber aproximadamente un Megabyte por persona.

---

<sup>2</sup> Helmuth Trefftz: Jefe del Departamento Académico De Informática Y Sistemas en la Universidad EAFIT; Director y profesor del laboratorio de Realidad Virtual, Universidad EAFIT; Ph.D. Electrical and computer Engineering. Rutgers University – New Jersey, USA. 2002; M.Sc. Computer Science. Maharishi International University (Iowa, USA). 1986



- ✓ 10 Megabytes por segundo para aquellos usuarios que se mueven a través del portal y entre almacenes.
- ✓ 10 Megabytes por segundo cuando la persona vea el objeto.
- ✓ 10 Megabytes por segundo para interacción entre personas.

*Fuente: HelmuthTrefftz, 2014*

- Para desarrollar el proyecto y crear el espacio web con realidad virtual, se podría bajar un aplicativo “Cliente”, existen varios tales como WebGL, Virtools, Unity 3D, Stage 3D, entre otros. Sin embargo recomienda usar Unity 3D dónde “el interés principal de la compañía es fabricar, impulsar y respaldar la tecnología” (Unity Technologies, 2013).
- La páginas web y software se registran como creación intelectual y se protegen con derechos de autor. Éste se desarrollará con Colombia por la empresa y expertos en el tema de realidad virtual y realidad aumentada[4].
- Para acceder al espacio virtual es necesario un servidor el cual tenga la Estructura Física del Centro Comercial y los modelos 3D de los objetos.

Constantemente se debe estar revisando que el sitio web funcione perfecto y estar actualizándolo.

- Pasarela de pagos: Es esencial para el funcionamiento de la plataforma y para garantizar seguridad a la hora de efectuar las transacciones. El proceso del pago es:




---

*Fuente: Calle, 2014*

Las pasarelas de pagos cobran un “fee” de implementación inicial de \$1’337.015 (Dimensis Communications, 2011). Posteriormente ofrecen “paquetes de servicios” para el funcionamiento, los cuales varían en costo según el número de transacciones que se realicen a través del sitio web. Dicho costo puede oscilar entre \$400 y \$800. (Calle, 2014)

Se pretende que la plataforma de pagos del centro comercial comience con un paquete pequeño de \$500 por transacción, durante los primeros 2 años. Para los años siguientes se estima un paquete de \$600 por venta.

- Afiliarse a la Cámara de Comercio Electrónico es fundamental ya que trae beneficios importantes tales como integrar el gremio de la industria del comercio electrónico en Colombia, estar acreditado como miembro del gremio disponiendo del logo de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico en el portal, posicionamiento corporativo a nivel nacional e internacional, participación en ferias , eventos y congresos de la CCCE, entre otros beneficios que generan valor agregado. (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico)<sup>[5]</sup>

- **Subcontratación**

El hardware se alquilará en la nube -se puede alquilar y desalquilar ya que es probable que se necesite más espacio en algunas temporadas. El proveedor que suministre este servicio podría ser Amazon u otro tercero especializado en el tema. También se procura alquilar el procesamiento y “storage” o almacenamiento. Se contratará un tercero para que construya y maneje los espacio 3D.

## **INGENIERÍA DEL PROYECTO**

### **Descripción del servicio**

Este negocio busca ofrecer a los centros comerciales y sus almacenes la posibilidad de tener su espacio físico- lo más acercado a la realidad posible- de manera online, para que estos puedan entrar en la onda del comercio electrónico, ofreciendo y vendiendo sus productos a través de internet.

Esto se realiza mediante realidad virtual y realidad aumentada, lo que permite interactuar y visualizar los espacios, almacenes y productos del centro comercial, como si se estuviera allí.

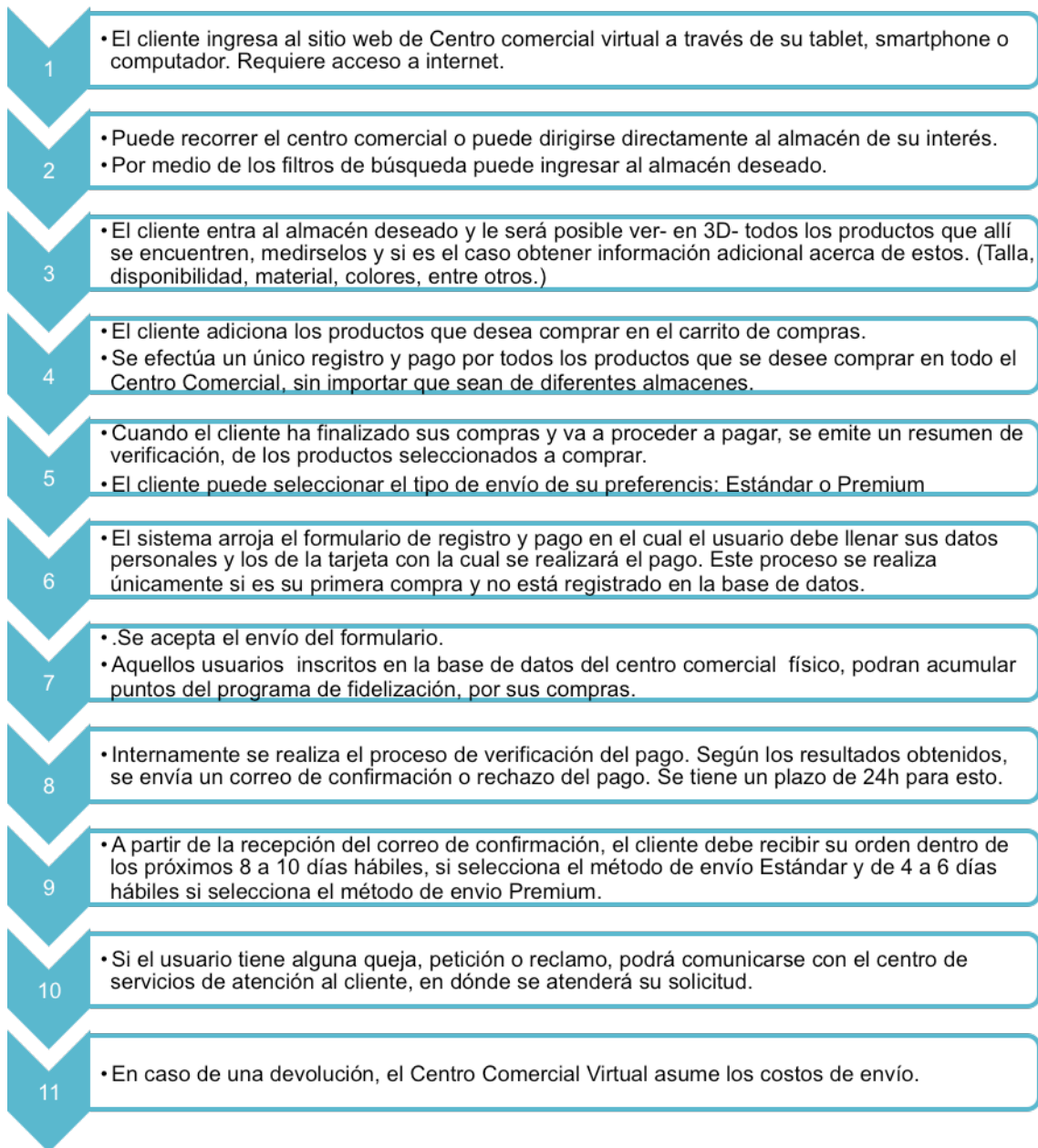
Este servicio busca potencializar a los almacenes llegando a un público objetivo que compra a través de internet, lo que se traduce en un mayor número de personas y potencialmente un incremento en sus ventas, teniendo el respaldo de marca y posicionamiento de un centro comercial existente.

Adicionalmente se quiere ofrecer a los internautas una manera diferente de realizar sus compras, de visualizar los productos y sentirse más cómodo y seguro al estar comprando en su centro comercial favorito pero de manera virtual.

En la plataforma la persona podrá comprar en diversas tiendas a través y efectuar un único registro pago y transacción. Podrá también visualizar todo el centro comercial, sus diferentes tiendas, productos e información de estos en 3D, prometiendo una experiencia diferente, amigable y práctica.

### **Descripción del Proceso**

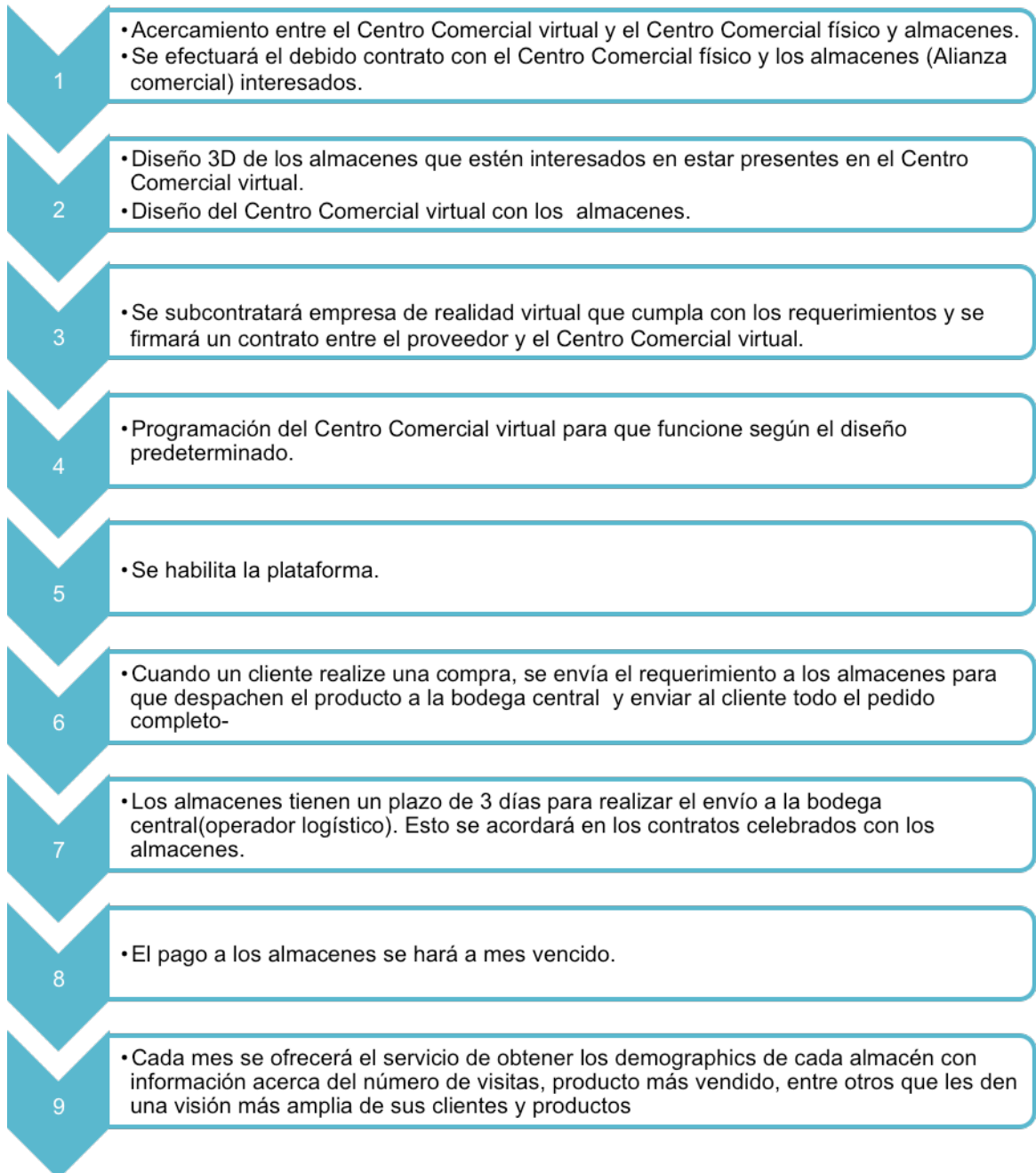
Mediante la siguiente gráfica, se pretende mostrar el proceso de la empresa desde el inicio de operación de ésta hasta el servicio que se prestará a los consumidores finales.



Flu  
jog  
ra  
ma  
Cli  
ent  
es:

*Fu  
ent  
e:  
Ela  
bor  
aci  
ón  
pro  
pia*

## Flujograma Proveedores:



*Fuente: Elaboración propia.*

### 3.3.3 ASPECTO ORGANIZACIONAL Y LEGAL

#### ESTUDIO ORGANIZACIONAL

**Objetivo de la empresa:** Generar utilidades para los socios captando el interés de los clientes a través de un servicio de calidad en el centro comercial virtual, mediante el uso de técnicas innovadoras, sistemas de realidad virtual y realidad aumentada; para que las personas realicen sus compras satisfactoriamente y los almacenes incrementen sus venta.

**Grupo emprendedor:** El grupo emprendedor está compuesto por dos estudiantes, de Ingeniería Administrativa e Ingeniería Industrial con espíritu emprendedor, quienes están desarrollando este modelo de negocio.

Las emprendedoras tienen un perfil orientado hacia el mercadeo y gran interés comercial, financiero, diseño y desarrollo de sistemas productivos y de servicios. Interesadas en mejorar la experiencia de compra y en la tecnología, esta última es el área clave para poder desarrollar este proyecto.

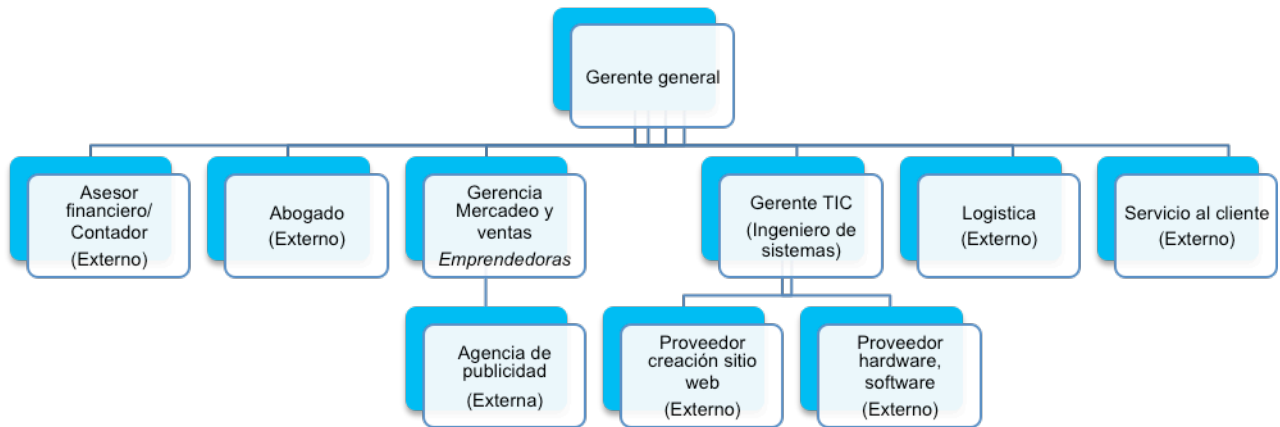
**Estructura organizacional:** Se pretende que la empresa siga una estructura horizontal ya que ésta va a ayudar a tomar las decisiones adecuadas en toda la compañía con la ayuda de una comunicación fácil y rápida. Cada departamento debe trabajar en sus proyectos, sin embargo todos apuntarán hacia la misma dirección, es decir, con esta estructura se pretende una mayor alineación y flexibilidad en la empresa. También hace que el trabajo sea más eficiente.

El equipo empresarial estará formado por dos socias formadas en ingeniería administrativa e industrial: María Adelaida Ángel y Paula Fernández respectivamente. Además se desea añadir una persona especializada en el área de sistemas de información para que lidere toda la parte tecnológica y esté en constante contacto con nuestros proveedores tecnológicos y poder desarrollar el proyecto.

Sin embargo, debido a la necesidad de conseguir recursos financieros, no se descarta la posibilidad de tener- más adelante en la etapa de crecimiento- socios tipo Ángeles inversores- quienes aportan capital propio, a cambio de una participación en la empresa- ya que sus decisiones de inversión pueden ser distintas a las motivaciones estrictamente financieras y además invierten sólo en zonas próximas a su lugar de residencia, lo que genera más confianza tanto para ellos como a la empresa. (Mélendez, 2011)

La posibilidad de obtener los apoyos anteriormente mencionados, depende de la factibilidad y características diversas- como personalidad de los emprendedores, por ejemplo- que éstos le vean al proyecto. Sin embargo, es algo accesible.

Los cargos necesarios para el desarrollo y buen funcionamiento de la empresa serán los siguientes:



*Fuente: Elaboración propia*

- Gerente general: Esta persona debe tener experiencia en el manejo de empresas, ya que él o ella será el encargado de supervisar todos los procesos y el adecuado funcionamiento de esta. También debe tener una visión global del negocio para la toma de decisiones acertadas.
- Gerencia de mercadeo y ventas: Estas personas se encargarán de la publicidad y posicionamiento de la compañía. Para hacerlo posible, se trabajará conjuntamente con agencias de publicidad externas. Además tendrán contacto directo con los clientes ya sean Centros comerciales, almacenes o consumidores. También es la gerencia encargada de verificar todas las órdenes de ventas, enviar las solicitudes a los almacenes y asegurarse que lleguen al centro logístico para que sean enviadas a los clientes oportunamente.
- Logística: Reciben las órdenes de compra para ser despachadas cuando los almacenes hayan enviado todos los productos a la bodega central, son los encargados de velar por el adecuado y efectivo funcionamiento de la bodega y los envíos. Esta área trabajará integrada con todas las áreas de la compañía, especialmente con la gerencia de mercadeo y ventas y el gerente encargado de las TIC.
- Gerente TIC: Esta persona debe tener un buen dominio sobre el manejo y administración de páginas web para poder desarrollar el proyecto en la compañía, debe estar actualizado sobre tecnología y nuevas tendencias. Debe

estar en constante contacto con la empresa y proveedores de la creación de páginas web, hardware y software.

Cabe aclarar, que todas las personas deben tener como mínimo estudios universitarios, en los cuales hayan tenido un rendimiento académico sobresaliente. Igualmente, cada una de ellos debe ser proactivo, con capacidad de trabajo en equipo y ética, tanto en el sentido profesional como personal. Adicionalmente debe registrarse por los valores de la empresa, los cuales serán: Integridad, honestidad y servicio. Por último es indispensable que estas personas habiten la ciudad de Medellín o estén dispuestas a establecerse y vivir en dicha ciudad.

Asimismo, existen otras actividades de la empresa que serán apoyadas por outsourcing- como creador del sitio web, proveedor del hardware y software, contabilidad, aspectos legales, publicidad, logística y servicio al cliente, las cuales son igualmente factibles de adquirir.

### **Gastos de administración y nómina:**

Empleados internos: Los empleos directos son inicialmente las dos emprendedoras en el área mercadeo y ventas y el gerente de TIC quien será el que ayudará a la empresa a tomar las mejores decisiones en este tema y a gestionar todos los procesos con los proveedores.

A partir del segundo año, se incorporará a la empresa el gerente general. En el primer año, las emprendedoras quienes estarán a cargo del área de mercadeo y ventas, se encargarán también de las decisiones que el gerente deba tomar.

<b>NÓMINA</b>			
	<u>Mercadeo y ventas</u>	<u>Gerente TIC</u>	<u>Gerente General</u>
#Personas	2	1	1
Salario Mensual	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 2.000.000
Prestaciones sociales	\$ 265.000	\$ 265.000	\$ 353.333
Vacaciones	\$ 62.500	\$ 62.500	\$ 83.333
<b>Total Mensual/persona</b>	<b>\$ 1.827.500</b>	<b>\$ 1.827.500</b>	<b>\$ 2.436.667</b>
<b>Total Mensual</b>	<b>\$ 3.655.000</b>	<b>\$ 1.827.500</b>	<b>\$ 2.436.667</b>
<b>Total anual/Persona</b>	<b>\$21.930.000</b>	<b>\$21.930.000</b>	<b>\$ 29.240.000</b>
<b>Total Anual</b>	<b>\$ 43.860.000</b>	<b>\$ 21.930.000</b>	<b>\$ 29.240.000</b>

*Fuente: Construcción propia*

Para los gastos de nómina se tienen en cuenta los siguientes indicadores:

- Los parafiscales: corresponden al 9% del salario y este se divide así:



- 4% para las cajas de compensación familiar
- 2% para el SENA
- 3% para el ICBF

(Consultas Laborales, 2014)

- Auxilio de transporte: \$72.000 (para el 2014) y este se paga a quienes devenguen hasta 2 salarios mínimos al mes. (Consultas Laborales, 2014)
- Prestaciones sociales:
  - Cesantías: un mes de salario por cada año de servicios (Artículo 249 CST, 2014)
  - Intereses de cesantías: 12% sobre el valor de la cesantía una vez al año. (Ley 52 de 1975)
  - Prima de servicio: un salario al año (Artículo 306 CST, 2014)
- Vacaciones: 15 días hábiles al año remunerados por cada año de servicios. (Artículo 186 CST, 2014)
- Seguridad social:
  - Salud: 8.5% mensual (Ley 1122, 2007)
  - Riesgos profesionales: Riesgo tipo I: 0.348% (Decreto 1772, 1994)
  - Pensiones: 12% mensual (Ley 797, 2003)

Como en los impuestos se tiene en cuenta el CREE, los parafiscales y la seguridad social se exoneran. (DIAN)

Proveedores: Tanto para el asesor financiero/contador externo y el abogado externo se estima un pago mensual de 1,5 SMMLV por concepto de honorarios y servicios prestados (Gloria Jaramillo, 2014).

Se planea subcontratar una empresa logística que cubra todos los movimientos de los productos (recepción, empaquetamiento, almacenamiento y envío). El costo del servicio se aprecia en \$6.775.760 (Obando Ruiz, 2014) durante el primer año y luego este se incrementará según la inflación, ya que dicho costo se estima asumiendo capacidad ociosa en el centro logístico.

En el segundo año o cuando el volumen de las ventas lo requiera, se planea tercerizar el servicio al cliente, ya que en un principio mercadeo y ventas será el área encargada de cubrir estos requerimientos; la cual podría ser operada por Teleperformance, Allus u otra empresa que pertenezca a su misma categoría. El costo de este servicio es de aproximadamente \$4'668.450 mensual (Allus, 2014).

La agencia de publicidad recibirá en promedio \$10.000.000 mensuales. Este valor puede variar dependiendo del mes y del volumen de publicidad que se pretenda realizar.

En un principio, en cuanto al proveedor para la creación y mantenimiento del sitio web, el costo se calcula en \$250.000.000 (HelmuthTrefftz, 2014). Para su administración y mantenimiento se estima que el costo mensual sea de \$150.000.

El costo mensual del proveedor del hardware y software estaría estimado en alrededor de \$15.000 USD, por concepto de arrendamiento. Proveedores como Google Cloud Platform o Amazon Elastic Compute Cloud, podrían ser los encargados de su operación.

## **ESTUDIO LEGAL**

En cuanto al aspecto legal, la empresa puede verse beneficiada en el sentido de que en Colombia no hay aún muchas regulaciones en cuanto al comercio electrónico. Sin embargo, en el país este negocio es tratado como un medio de comercio tradicional, donde se debe cumplir con las normas establecidas en el código civil y el código de comercio. Aquellas que lo regulan o afectan directamente son las siguientes:

- Ley 527 de 1999:“Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones.” (Congreso de Colombia)
- Decreto 1747 de 2000:“Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 527 de 1999, en lo relacionado con las entidades de certificación, los certificados y las firmas digitales.” (Ministerio de Comercio)
- Decreto 1929 de 2007:“Por el cual se reglamenta el artículo 616-1 del Estatuto Tributario, define el concepto de factura electrónica y regula diversos aspectos vinculados con la expedición y la validez de las facturas de venta electrónicas, autorizando a las personas obligadas a facturar a utilizar medios electrónicos para su expedición.” (Cárdenas, 2011)
- El artículo 91 de la ley 633 de 2001:“En lo relativo a los establecimientos de comercio virtuales, impone la obligación a una empresa que tenga páginas Web en el territorio colombiano y que ofrezca comercialmente productos y servicio, de inscribir la página Web como establecimiento mercantil ante el Registro Público que llevan las Cámaras de Comercio.” (Cárdenas, 2011)
- El artículo 3 de ley 1150 de 2007“Sistema Electrónico de Contratación Pública (SECOP), Consiste en un sistema de gestión transaccional de toda la contratación pública por medios electrónicos.” (Cárdenas, 2011)
- Ley 73 de 1981“Establece la manera como el Estado puede intervenir en la distribución de bienes y servicios para la defensa del consumidor.” (Cárdenas, 2011)

- Ley 1266 de 2008:“Regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales de carácter financiero, crediticio, comercial, de servicios.” (Cárdenas, 2011)
- Ley 1341 de 2009:“Establece a cargo del Ministerio de Comunicaciones, hoy Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), la facultad para definir las políticas de administración, mantenimiento y desarrollo del dominio .co, quien tiene la facultad de concesionar su administración.” (Cárdenas, 2011)
- Ley 1273 de 2009:“Por medio de la cual se modifica el Código Penal Colombiano, incluye dentro de los bienes jurídicos tutelados a la información y los datos que se preservan integralmente en los sistemas que utilicen las tecnologías de la información y las comunicaciones.” (Cárdenas, 2011)
- Ley 1581 de 2012, Decreto 1377 de 2013, el cual busca “Desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma”. Ley que constituye el marco general de la protección de los datos personales en Colombia. (Ministerio de Comercio, 2013)
- Ley 1480 de 2011, Estatuto del consumidor, “Esta ley tiene como objetivos proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos, en especial, lo referente a:
  1. La protección de los consumidores frente a los riesgos para su salud y seguridad.
  2. El acceso de los consumidores a una información adecuada, de acuerdo con los términos de esta ley, que les permita hacer elecciones bien fundadas.
  3. La educación del consumidor.
  4. La libertad de constituir organizaciones de consumidores y la oportunidad para esas organizaciones de hacer oír sus opiniones en los procesos de adopción de decisiones que las afecten.
  5. La protección especial a los niños, niñas y adolescentes, en su calidad de consumidores, de acuerdo con lo establecido en el Código de la Infancia y la Adolescencia.

*Fuente: (Ley 1480, 2011)*

Dichas leyes, decretos y artículos mencionados, pueden representar un problema si en algún caso son “violados”. Por esto, el establecimiento y conformación de la página se hará bajo una rigurosa asesoría legal para cumplir con todos los requisitos que la

ley exige. Adicionalmente, como medida preventiva se exigirá SIEMPRE a los usuarios del portal la autorización para acceder y usar sus datos tanto personales (Nombre, dirección, teléfono, etc.) como financieros -para el efecto de los pagos.

- Según la Ley 1221 de 2008 mediante el decreto 884 de 2012 se sentaron las bases para que las entidades públicas y privadas implementen el teletrabajo con la debida seguridad jurídica que otorga la ley. (Ministerio de Trabajo)  
Esta modalidad de trabajo aplica para este modelo de negocio que se propone por la facilidad en términos de trabajo ya que no es necesario estar siempre presente en la oficina para que funcione el negocio por tratarse de uno completamente **virtual**.

## **Constitución de la empresa**

Para crear una empresa en Colombia se deben realizar los siguientes trámites:

### 1. Consultas previas:

- Consultar el nombre en la cámara de comercio para verificar que el nombre esté disponible para registrarlo.
- Consulta de clasificación por actividad económica - código CIIU: El Código CIIU es la Clasificación Industrial Internacional Uniforme que tiene como propósito agrupar todas las actividades económicas similares por categorías.
- Consulta del uso del suelo: esto aplica para la empresa que tenga algún establecimiento físico y se hace mediante el Departamento Administrativo de Planeación.

### 2. Tramites de formalización:

- **Trámites ante la DIAN:** Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) el cual es la base de datos que lleva a la DIAN a nivel nacional de los contribuyentes dónde hay información básica de los mismos para fines estadísticos y de control y luego se pasa a la asignación del Número de Identificación Tributaria (NIT) el cual es la expresión numérica eminentemente tributaria o fiscal que identifica ante impuestos nacionales, así como ante otras entidades públicas y privadas, a los contribuyentes y declarantes.

Según la DIAN para que se pueda matricular en el registro mercantil de La Cámara de Comercio de Medellín deberá estar inscrito previamente en el RUT y diligenciar el formulario previo del RUT con la frase “para tramite en Cámara”. Este debe ser firmado por la persona natural o representante legal y presentarlo ante Juez, notario, secretario de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia o funcionario que éste delegue para tal fin. (Resolución 1887 del 22 de febrero de 2007).

Luego al efectuar la matrícula mercantil, la cámara de comercio de Medellín para Antioquia remitirá a la DIAN la información para que asigne el NIT.

*Fuente: Artículo 79, 2002*

- **Inscripción en el registro Público Mercantil:** Aquí se encuentran matriculados los empresarios legalmente organizados y sus establecimientos de comercio.

*Fuentes: Artículo 19, Código de Comercio; Artículo 31, Código de Comercio*

- **Matrícula Industria y Comercio Municipal:** El impuesto de Industria y Comercio es de carácter obligatorio.

*Fuentes: Artículo 95, 1991; Artículo 32, 1983*

- **Informar a la oficina de planeación correspondiente el inicio de las actividades:** para dar cumplimiento a la ley 232 de 1995, los comerciantes deberán reportar a la oficina de planeación correspondiente la apertura de la actividad económica, indicando la ubicación y actividad que se va a desarrollar. Esto manifiesta que el comerciante se considerará de buena fe y por ende, se dará por hecho cierto, sujeto a verificaciones posteriores.

*Fuentes: Artículo 2, 1995; Artículo 4 Decreto 1879 del 2008, 1991*

Con estos pasos se obtiene: Inscripción en el Registro Mercantil., Asignación del NIT, Matrícula de Industria y Comercio, Pago del impuesto de Rentas Departamentales de Antioquia para el caso de sociedades (matrícula de persona natural no requiere el pago de este impuesto), Certificado del RUT por primera vez sin necesidad de desplazarse a la DIAN, Notificación de la apertura del establecimiento a Planeación Municipal, Registro mercantil y/o certificado de existencia y representación legal.

Requisitos de los establecimientos de comercio para su funcionamiento y operación legal:

- Cumplir con las condiciones sanitarias establecidas por la Ley 9 de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia.
- Seguridad de establecimientos abiertos al público: certificado que expide los bomberos que consta que el local donde funcionará la empresa reúne las normas mínimas de seguridad.
- Registro de los libros de comercio.

*Fuentes: (Artículo 19, Código de Comercio; ARTÍCULO 33, Código de Comercio)*

### 3. Trámites complementarios:

- Registros y permisos sanitarios-INVIMA
- Registro de marca-Superintendencia de Industria y Comercio (SIC)

*Fuente: (Medellín Ciudad Cluster, Cámara de Comercio Medellín)*

La empresa se registrará como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) la cual es ideal en términos de emprendimiento debido a las facilidades y las flexibilidades que tiene para su constitución y funcionamiento.

Esta sociedad se puede constituir por una o varias personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, su naturaleza es comercial, pero puede desarrollar actividades tanto comerciales como civiles; se crea por documento privado y nace después del registro en la cámara de comercio, a menos que los aportes iniciales incluyan bienes inmuebles, de este modo se requiere del uso de escritura pública.

Según el artículo 5 de la ley 1258; por regla general, las SAS se constituyen por documento Privado donde aparece el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; razón social seguida de las letras SAS; el domicilio principal de la sociedad y sus sucursales; término de duración (puede ser a término indefinido); enunciación clara de las actividades; capital autorizado, suscrito y pagado, número y clases de acciones, términos y formas en que se pagarán; forma de administrar, con documentos y facultades de los administradores (mínimo un representante legal).

*Fuente: (EAFIT, 2013)*

### **Gastos de constitución**

La sociedad se constituirá por medio de la página web de La Cámara de Comercio de Medellín, dónde el servicio es gratuito.

Adicionalmente se deben pagar los derechos de inscripción, matrícula e impuesto de registro que se causen al momento de presentar la documentación. Las tarifas de estos son fijadas por la Superintendencia de Industria y Comercio (Confecámaras Red de Cámaras de Comercio, 30)

### **Normas Política de distribución de utilidades**

Las utilidades que sean generadas por la compañía durante sus primeros años, serán reinvertidas en el negocio con el fin de crecer el mismo y el mercado, esperado que esto se refleje en un crecimiento de las ventas.

## **3.3.4 FINANCIERO**

### **Supuestos Financieros**

#### **Generales**

- La vida útil tecnológica del proyecto fluctúa entre tres y cuatro años, sin embargo, las proyecciones se hacen a cinco años ya que en Colombia la tecnología empleada para el desarrollo del negocio es nueva y permite extenderse a dicho horizonte (Trefftz, 2014)
- La depreciación se hará a línea recta bajo unos períodos acordes con la normatividad contable.
- La ciudad de Medellín es la ciudad definida para concretar todas las ventas para efectos tributarios[7].

## Macroeconómicos

- Los costos de salarios, y alquiler de la oficina se consideran como fijos; los servicios y honorarios como costos variables. Todos los costos tomados de los estudios técnico y organizacional, se proyectan a la inflación, asumiendo que los salarios, servicios públicos y alquiler, crezcan según este indicador. Se tiene en consideración que el crecimiento salarial es determinado por el Estado y no se tiene una cifra definida, sin embargo para efectos del estudio, se toma como referencia este indicador. El alquiler del local se proyecta a la inflación más dos puntos (Ángel, 2014)

La inflación y las tasas de cambio se toman de las proyecciones realizadas por Bancolombia.

Figura 11: Proyecciones Macroeconómicas.

Última actualización: Marzo 2014									
Año	2011	2012	2013 py	2014 py	2015 py	2016 py	2017 py	2018py	2019py
PIB (variación anual)	6.65%	4.21%	4.20%	4.44%	4.58%	4.50%	4.34%	4.47%	4.20%
Balance GNC (% del PIB)	-2.89%	-2.30%	-2.40%	-2.40%	-2.20%	-2.10%	-2.00%	-1.90%	-1.60%
Balance cuenta corriente (% del PIB)	-2.94%	-3.29%	-3.50%	-3.40%	-2.70%	-2.75%	-2.82%	-2.50%	-2.60%
Tasa de desempleo trece ciudades (% de la PEA)	10.83%	10.37%	9.70%	8.10%	8.07%	7.36%	7.10%	6.80%	6.30%
Inflación (IPC variación anual)	3.72%	2.44%	1.94%	2.80%	3.43%	3.63%	3.48%	3.33%	3.19%
Tasa de referencia Banrep (fin de año)	4.75%	4.25%	3.25%	4.00%	4.50%	5.00%	4.75%	4.50%	4.00%
Tasa de cambio USD COP (\$ fin de año)	1,939	1,772	1,923	2,025	2,150	2,250	2,340	2,400	2,475
Devaluación nominal (fin de año)	0.70%	-8.61%	8.52%	5.33%	6.17%	4.65%	4.00%	2.56%	3.13%
DTF 90 Días	5.12%	5.22%	4.07%	4.13%	4.96%	5.35%	5.11%	4.86%	4.36%

Fuente: Grupo Bancolombia (GB). py: proyectado

Fuente: Grupo Bancolombia, 2014

- Se estima el Ke siguiendo el modelo CAPM.  
CAPM: Capital Asset Pricing Model o Modelo de Valoración de Activos Financieros  
Ke: Costo del patrimonio

$$K_e = R_f + \beta_L \times (R_M - R_f) + \text{Riesgo País}(R_n) + \text{Prima por Tamaño}$$

$R_M$ : Renta del mercado

$R_f$ : Tasa de los bonos de EE.UU a 10 años

$\beta_L$ : Beta Apalancado

$R_n$ : Riesgo País

$$\beta_L = \beta_U + (1 + (1 - T) \times \left(\frac{\%D}{\%E}\right))$$

$\beta_U$ : Beta desapalancado

T: Tasa de Impuesto (Incluye el CREE)

%D: Porcentaje de deuda

%E: Porcentaje de patrimonio

*Fuente:* (Isabel Cristina Ortiz, 2014)

Los datos para calcular el WACC (Costo promedio ponderado de capital) se obtienen como se muestra a continuación:

La inflación Largo Plazo Colombia se tomo de la página de bancolombia.  
(Bancolombia, 2014)

La inflación Largo Plazo EEUU se toma de la página Federal Reserve (Federal Reserve, 2012)

La tasa de impuestos se toma del ministerio de hacienda (MinHacienda)

**$\beta_U$ : Beta desapalancado**



Date updated:	5-ene-14	Aswath Damodaran					
		<a href="http://www.damodaran.com">http://www.damodaran.com</a>					
Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash
Retail (Internet)	47	1,03	5,06%	9,80%	0,99	3,03%	1,02

Fuente: (DAMODARAN, 2014)

### $R_M$ : Renta del mercado

Geometric Average			
1928-2013	9,55%	3,53%	4,93%
1964-2013	9,89%	5,07%	6,56%
2004-2013	7,34%	1,54%	4,27%

Fuente: (DAMODARAN, 2014)

### $R_F$ : Tasa de los bonos de EE.UU a 10 años

Geometric Average			
1928-2013	9,55%	3,53%	4,93%
1964-2013	9,89%	5,07%	6,56%
2004-2013	7,34%	1,54%	4,27%

Fuente: (DAMODARAN, 2014)

### $R_n$ : Riesgo País

Country	Region	Local Currency Rating	Rating-based Default Spread	Total Equity Risk Premium	Country Risk Premium
Colombia	Central and South America	Baa3	2,20%	8,30%	3,30%

Fuente: (DAMODARAN, 2014)

### Deuda del sector

Date updated:	5-ene-14	Aswath Damodaran				
		<a href="http://www.damodaran.com">http://www.damodaran.com</a>				
Industry Name	Number of firms	Book Debt to Capital	Market Debt to Capital (Unadjusted)	Market D/E (unadjusted)	Market Debt to Capital (adjusted for leases)	Market D/E (adjusted for leases)
Retail (Internet)	47	27,31%	3,30%	3,41%	4,82%	5,06%

Fuente: (DAMODARAN, 2014)

- La prima por tamaño se estima haciendo uso del Simulador para Valoración de Empresas de la Banca de Inversión de Bancolombia.



Indicador	Valor
Rf 1	4,93%
Rm 1	9,55%
$\beta$ desapalancada 2	0,99
Rn 3	3,30%
Prima por tamaño 4	7,64%
Inflación Largo Plazo Colombia 5	3,43%
Inflación Largo Plazo EEUU 6	1,9%
Tasa impuesto Colombia Largo Plazo	33%
$\beta$ apalancada	1,239
Ke nominal USA	21,6%
Devaluación en paridad cambiaria	1,5%
Ke nominal COP	23,4%
<b>WACC</b>	<b>22,21%</b>
Participación Deuda del Sector	27,31%
Participación Patrimonio	72,69%

El WACC se calcula en términos nominales

*Fuente: Elaboración propia.*

## Ingresos

- Los ingresos por concepto de ventas del Centro Comercial Virtual se generarán por comisiones sobre las ventas. El valor de dichas comisiones - 26%- se calcula teniendo en cuenta la tabla de estrategias de precios.
- Los ingresos por concepto de publicidad serán de \$1'000.000\*, y se espera tener en promedio 6 almacenes pautando al mes. Estos se proyectan a la inflación (Bernal G. , 2013).

[Ver Proyección de ventas y Estrategias de precios, sección Estrategias de mercadeo.](#)

Figura 14: Ingresos estimados Centro Comercial Virtual

AÑO	% GANANCIA	2015	2016	2017	2018	2019
		1	2	3	4	5
Ventas estimadas totales en Pesos con IVA		\$ 451.182.457,78	\$ 528.827.811	\$ 610.478.825	\$ 688.745.341	\$ 781.295.496
IVA sobre ventas		\$ 72.189.193,25	\$ 84.612.449,76	\$ 97.676.612,00	\$ 110.199.254,56	\$ 125.007.279,40
Ventas estimadas totales en Pesos sin IVA		\$ 378.993.264,54	\$ 444.215.361,23	\$ 512.802.213,00	\$ 578.546.086,46	\$ 656.288.216,83
Ingresos Almacenes	60%	\$ 227.395.958,72	\$ 266.529.216,74	\$ 307.681.327,80	\$ 347.127.651,88	\$ 393.772.930,10
Ingresos Aliado estratégico	14%	\$ 53.059.057,04	\$ 62.190.150,57	\$ 71.792.309,82	\$ 80.996.452,10	\$ 91.880.350,36
Ingreso Centro comercial Virtual	26%	\$ 98.538.248,78	\$ 115.495.993,92	\$ 133.328.575,38	\$ 150.421.982,48	\$ 170.634.936,38
<b>Ingresos por Publicidad</b>		<b>\$ 72.000.000</b>	<b>\$ 74.016.000,00</b>	<b>\$ 76.554.748,80</b>	<b>\$ 79.333.686,18</b>	<b>\$ 82.094.498,46</b>
IVA sobre publicidad		\$ 11.520.000	\$ 11.842.560	\$ 12.248.760	\$ 12.693.390	\$ 13.135.120
Ingresos Publicidad sin IVA		\$ 60.480.000	\$ 62.173.440	\$ 64.305.989	\$ 66.640.296	\$ 68.959.379
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 439.473.264,54</b>	<b>\$ 506.388.801,23</b>	<b>\$ 577.108.201,99</b>	<b>\$ 645.186.382,85</b>	<b>\$ 725.247.595,54</b>

Fuente: Elaboración propia.

- Los ingresos para el horizonte planteado de 5 años, se proyectan de acuerdo al promedio del crecimiento histórico y esperado del comercio electrónico en la región, el cual se encuentra en un 12% (Figura 15). Este porcentaje se emplea durante los primeros dos años.

Para los años siguientes se usa una cifra más conservadora- Año 3: 11%, Año 4: 10%, Año 5: 10%- pues el crecimiento del comercio electrónico ha sido exponencial durante más de 8 años, y se espera llegue a su fase de maduración.

Figura 15: Proyecciones crecimiento Comercio Electrónico

<b>B2C Ecommerce Sales in Latin America, by Country, 2010-2016</b>							
<i>billions</i>							
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Brazil	\$12.23	\$16.25	\$19.81	\$23.07	\$27.47	\$29.82	\$31.88
Mexico	\$3.02	\$3.99	\$5.02	\$5.88	\$6.78	\$7.74	\$8.69
Argentina	\$1.73	\$2.57	\$3.39	\$4.34	\$5.38	\$6.35	\$7.11
Other	\$5.25	\$6.89	\$8.60	\$10.05	\$11.58	\$13.20	\$14.75
<b>Latin America</b>	<b>\$22.23</b>	<b>\$29.70</b>	<b>\$36.82</b>	<b>\$43.34</b>	<b>\$51.21</b>	<b>\$57.10</b>	<b>\$62.42</b>

*Note: includes travel, digital downloads and event tickets; excludes online gaming; numbers may not add up to total due to rounding*  
*Source: eMarketer, July 2012*

142588 www.eMarketer.com

Fuente: (Futuro Digital Latinoamerica, ComScore 2013)

## Costos

- Los costos generados debido al uso de tarjetas de crédito como medio de pago serán asumidos por los almacenes.
- La pasarela de pagos se proyectará según el crecimiento esperado de las ventas.
- El dominio y Hosting se incrementan a la inflación.
- Se tendrá un contrato con un valor fijo durante los primeros 5 años para el hardware.
- Los costos de logística y transporte se proyectan a la inflación.
- Los costos de devoluciones de mercancía no se tienen en cuenta pues según Silvia Calle, gerente de Coordiutil, las devoluciones anuales son inferiores al 0,001%.

Figura 16: Costos y gastos estimados Centro Comercial Virtual

	0	1	2	3	4	5
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nómina		\$ 67.632.120	\$ 96.032.932	\$ 99.518.927	\$ 102.982.186	\$ 106.411.493
Alquiler Oficina		\$ 27.289.920	\$ 28.771.763	\$ 30.391.613	\$ 32.057.073	\$ 33.765.715
Servicios Públicos		\$ 5.045.424	\$ 5.218.482	\$ 5.407.913	\$ 5.596.108	\$ 5.782.459
Publicidad Mercadeo		\$ 52.736.792	\$ 60.766.656	\$ 57.710.820	\$ 64.518.638	\$ 72.524.760
Logística y transporte		\$ 6.775.760	\$ 7.008.169	\$ 7.262.565	\$ 7.515.302	\$ 7.765.562
Hardware		\$ 387.000.000	\$ 405.000.000	\$ 421.200.000	\$ 432.000.000	\$ 445.500.000
Dominio		\$ 35.980	\$ 37.214	\$ 38.565	\$ 39.907	\$ 41.236
Hosting		\$ 215.880	\$ 223.285	\$ 231.390	\$ 239.442	\$ 247.416
Pasarela de pago		\$ 4.532.108	\$ 5.075.961	\$ 6.036.768	\$ 6.640.445	\$ 7.304.489
Honorario Abogado y Asesor financiero		\$ 1.899.744	\$ 1.964.905	\$ 2.036.231	\$ 2.107.092	\$ 2.177.258
Servicio al cliente			\$ 56.021.400	\$ 57.942.934	\$ 60.046.263	\$ 62.135.872
Administración y mantenimiento Pagina web		\$ 1.850.400	\$ 1.913.869	\$ 1.983.342	\$ 2.052.362	\$ 2.120.706
Inflación	2,80%	3,43%	3,63%	3,48%	3,33%	3,19%
Tasa de impuestos		34%	34%	33%	33%	33%

Fuente: Elaboración propia.

- Inversión: Los datos se toman del estudio técnico.

Figura 17: Inversión estimada Centro Comercial Virtual

	2014
<b>Inversion en activos fijos</b>	
Equipo de computo	\$ 3.365.210
Muebles y enseres	\$ 3.500.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.865.210</b>
<b>Inversion en intangibles</b>	
Construcción espacio web	\$ 250.000.000
Diseño almacenes	\$ 30.000.000
Registro de marca	\$ 773.000
Pasarela de pagos	\$ 1.337.015
Hardware	\$ 364.500.000
Dominio	\$ 35.000
Hosting	\$ 120.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 646.765.015</b>
<b>TOTAL INVERSION EN ACTIVOS</b>	<b>\$ 653.630.225</b>

Fuente: Elaboración propia.

- Se espera financiar la inversión inicial, mediante un préstamo del 30% de dicha inversión, el cual se asemeja al porcentaje de deuda del sector que corresponde a 27.31%. El porcentaje restante será de capital propio y de inversionistas.

Figura 18: Crédito de Financiación- Inversión

POSIBLE PRÉSTAMO		
Préstamo	\$ 196.089.068	
Tasa	28,32%	EA
Periodos	5	Años
Cuota	\$ 77.932.309	

Año	Periodo	Saldo Inicial	Intereses	Cuota	Abono Capital/ Amortización	Saldo Final
2014	0	\$ 196.089.068	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 196.089.068
2015	1	\$ 196.089.068	\$ 55.532.424	\$ 77.932.309	\$ 22.399.885	\$ 173.689.183
2016	2	\$ 173.689.183	\$ 49.188.776	\$ 77.932.309	\$ 28.743.532	\$ 144.945.650
2017	3	\$ 144.945.650	\$ 41.048.608	\$ 77.932.309	\$ 36.883.701	\$ 108.061.949
2018	4	\$ 108.061.949	\$ 30.603.144	\$ 77.932.309	\$ 47.329.165	\$ 60.732.784
2019	5	\$ 60.732.784	\$ 17.199.525	\$ 77.932.309	\$ 60.732.784	\$ 0

*Fuente: Elaboración propia.*

En donde:

- La tasa (28,32%EA)\* se toma de Bancolombia, en la modalidad Micropyme para préstamos mayores a 15 millones. (Bancolombia,)
  - El crédito se plantea a un horizonte de 5 años.
  - La cuota se pagará al final de cada año.
- Se calcula el WACC de cada año teniendo en cuenta la participación de la deuda del sector, manteniendo este valor constante durante los cinco años analizados.

Figura 19: Proyecciones WACC

	2015	2016	2017	2018	2019
WACC	22,21%	22,38%	22,25%	22,12%	21,91%
Participación Deuda del Sector	27,31%	27,31%	27,31%	27,31%	27,31%
Participación Patrimonio	72,69%	72,69%	72,69%	72,69%	72,69%

Estas proyecciones se muestran en términos nominales

*Fuente: Elaboración propia.*

## Evaluación Financiera

### Flujo de caja del inversionista

Figura 20: Flujo de caja del Inversionista

**ESTADO DE RESULTADOS-Prestamos cierre**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>+Ingresos</b>		\$ 439.473.265	\$ 506.388.801	\$ 577.108.202	\$ 645.186.383	\$ 725.247.596
Ventas		\$ 378.993.265	\$ 444.215.361	\$ 512.802.213	\$ 578.546.086	\$ 656.288.217
Publicidad		\$ 60.480.000	\$ 62.173.440	\$ 64.305.989	\$ 66.640.296	\$ 68.959.379
<b>-costos efectivos</b>		<b>-\$ 387.251.860</b>	<b>-\$ 405.260.499</b>	<b>-\$ 421.469.955</b>	<b>-\$ 432.279.349</b>	<b>-\$ 445.788.652</b>
Dominio		\$ 35.980	\$ 37.214	\$ 38.565	\$ 39.907	\$ 41.236
Web Hosting		\$ 215.880	\$ 223.285	\$ 231.390	\$ 239.442	\$ 247.416
Arrendamiento hardware y software		\$ 387.000.000	\$ 405.000.000	\$ 421.200.000	\$ 432.000.000	\$ 445.500.000
<b>=Utilidad bruta efectiva</b>		<b>\$ 52.221.405</b>	<b>\$ 101.128.302</b>	<b>\$ 155.638.247</b>	<b>\$ 212.907.034</b>	<b>\$ 279.458.944</b>
Margen Bruto		11.9%	20.0%	27.0%	33.0%	38.5%
<b>-gastos de admn efectivos</b>		<b>-\$ 115.025.476</b>	<b>-\$ 202.007.480</b>	<b>-\$ 210.580.294</b>	<b>-\$ 218.996.832</b>	<b>-\$ 227.463.555</b>
Honorarios Abogado y asesor financiero		\$ 1.899.744	\$ 1.964.905	\$ 2.036.231	\$ 2.107.092	\$ 2.177.258
Logística y Transporte		\$ 6.775.760	\$ 7.008.169	\$ 7.262.565	\$ 7.515.302	\$ 7.765.562
Administración y mantenimiento sitio web		\$ 1.850.400	\$ 1.913.869	\$ 1.983.342	\$ 2.052.362	\$ 2.120.706
Nómina + Prestaciones		\$ 67.632.120	\$ 96.032.932	\$ 99.518.927	\$ 102.982.186	\$ 106.411.493
Arriendo oficina		\$ 27.289.920	\$ 28.771.763	\$ 30.391.613	\$ 32.057.073	\$ 33.765.715
Pasarela de pagos		\$ 4.532.108	\$ 5.075.961	\$ 6.036.768	\$ 6.640.445	\$ 7.304.489
Servicio al cliente			\$ 56.021.400	\$ 57.942.934	\$ 60.046.263	\$ 62.135.872
Servicios públicos		\$ 5.045.424	\$ 5.218.482	\$ 5.407.913	\$ 5.596.108	\$ 5.782.459
<b>-gastos de ventas efectivos</b>		<b>-\$ 52.736.792</b>	<b>-\$ 60.766.656</b>	<b>-\$ 57.710.820</b>	<b>-\$ 64.518.638</b>	<b>-\$ 72.524.760</b>
Publicidad/mercadeo		\$ 52.736.792	\$ 60.766.656	\$ 57.710.820	\$ 64.518.638	\$ 72.524.760
<b>=EBITDA</b>		<b>-\$ 115.540.863</b>	<b>-\$ 161.645.834</b>	<b>-\$ 112.652.867</b>	<b>-\$ 70.608.437</b>	<b>-\$ 20.529.371</b>
Margen EBITDA		-26%	-32%	-20%	-11%	-9%
<b>-depreciaciones y amortizaciones</b>		<b>-\$ 57.893.740</b>	<b>-\$ 57.893.740</b>	<b>-\$ 57.893.740</b>	<b>-\$ 56.772.003</b>	<b>-\$ 56.772.003</b>
Depreciación		\$ 1.471.737	\$ 1.471.737	\$ 1.471.737	\$ 350.000	\$ 350.000
Amortización		\$ 56.422.003	\$ 56.422.003	\$ 56.422.003	\$ 56.422.003	\$ 56.422.003
<b>=Utilidad operativa (UAI)</b>		<b>-\$ 173.434.603</b>	<b>-\$ 219.539.574</b>	<b>-\$ 170.546.607</b>	<b>-\$ 127.380.440</b>	<b>-\$ 77.301.374</b>
Margen Operacional		-39%	-43%	-30%	-20%	-11%
<b>-Intereses</b>		<b>\$ 128.982.424</b>	<b>\$ 292.406.309</b>	<b>\$ 395.525.885</b>	<b>\$ 822.987.183</b>	<b>\$ 948.974.000</b>
<b>=UAI</b>		<b>-\$ 302.417.027</b>	<b>-\$ 511.945.883</b>	<b>-\$ 566.072.492</b>	<b>-\$ 950.367.622</b>	<b>-\$ 1.026.275.374</b>
<b>-Impuestos</b>		<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>=Utilidad neta</b>		<b>-\$ 302.417.027</b>	<b>-\$ 511.945.883</b>	<b>-\$ 566.072.492</b>	<b>-\$ 950.367.622</b>	<b>-\$ 1.026.275.374</b>
Margen Neto		-69%	-101%	-98%	-147%	-142%
+depreciación		\$ 1.471.737	\$ 1,471.737	\$ 1,471.737	\$ 350.000	\$ 350.000
+amortización		\$ 56.422.003	\$ 56.422.003	\$ 56.422.003	\$ 56.422.003	\$ 56.422.003
+Intereses		\$ 128.982.424	\$ 292.406.309	\$ 395.525.885	\$ 822.987.183	\$ 948.974.000
<b>=FCB</b>		<b>-\$ 115.540.863</b>	<b>-\$ 161.645.834</b>	<b>-\$ 112.652.867</b>	<b>-\$ 70.608.437</b>	<b>-\$ 20.529.371</b>
+/-incremento en KTNO		\$ 22.725.984	\$ 4.550.065	\$ 4.759.004	\$ 4.540.462	\$ 5.401.453
+/-incremento en A.fijo		-\$ 653.630.225	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FCL</b>		<b>-\$ 630.904.241</b>	<b>-\$ 110.990.799</b>	<b>-\$ 156.886.830</b>	<b>-\$ 108.112.405</b>	<b>-\$ 62.506.338</b>
+abono a capital		-\$ 22.399.885	-\$ 28.743.532	-\$ 36.883.701	-\$ 47.329.165	-\$ 60.732.784
<b>=FC disponible para los socios</b>		<b>-\$ 630.904.241</b>	<b>-\$ 133.390.684</b>	<b>-\$ 185.630.362</b>	<b>-\$ 144.996.106</b>	<b>-\$ 112.536.148</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los flujos de caja son negativos para todo el horizonte planteado y a su vez lo es el Valor Presente Neto del proyecto; su relación indica que se genera 1.49 veces menos la inversión inicial.

Adicionalmente, para equilibrar el nivel de fondos requeridos por el proyecto, se deben pedir préstamos anualmente para cubrir las pérdidas que se generan y tener “liquidez”, reflejada en la cuenta “caja y bancos”. Con estos préstamos, la empresa se estaría endeudando cada vez más ya que no hay ninguna perspectiva favorable en el futuro que permita pagar estos préstamos. Lo anterior haría inviable la solicitud de un crédito ante una entidad financiera, por lo cual la única alternativa restante sería financiarlo a través del dinero de los socios aunque a estos tampoco se les retornaría dicho capital.

**(Anexo 13, Estado de resultados y Balance general)**

**Indicadores Financieros**

Figura 21: Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS-Sin Prestamo		2015	2016	2017	2018	2019
- Endeudamiento		46,85%	163,50%	-124,97%	-22,36%	-8,05%
- Capital de trabajo		-\$ 22.725.984	-\$ 27.276.049	-\$ 32.035.053	-\$ 36.575.514	-\$ 41.976.968
- Pasivo Financiero / Ventas		39,52%	28,62%	18,72%	9,41%	0,00%
- Gasto Financiero / Ventas		12,64%	15,39%	3,88%	26,92%	0,00%
Dias de cartera		30	30	30	30	30
Dias proveedores		36	36	35	35	35
Ciclo operativo		- 6	- 6	- 5	- 5	- 5

INDICADORES FINANCIEROS-Prestamos		2015	2016	2017	2018	2019
- Endeudamiento		74,43%	164,81%	287,37%	526,13%	866,70%
- Capital de trabajo		-\$ 22.725.984	-\$ 27.276.049	-\$ 32.035.053	-\$ 36.575.514	-\$ 41.976.968
- Pasivo Financiero / Ventas		39,52%	28,62%	18,72%	9,41%	0,00%
- Gasto Financiero / Ventas		29,35%	57,74%	68,54%	127,56%	130,85%
Dias de cartera		30	30	30	30	30
Dias proveedores		36	36	35	35	35
Ciclo operativo		- 6	- 6	- 5	- 5	- 5

Analizando los resultados obtenidos en el estudio financiero, se evidencia que el proyecto no es viable. Esto se da principalmente debido a los altos costos requeridos, la inversión demandada y el bajo flujo de ingresos. Este último factor es explicado por poseer un público objetivo reducido e insuficiente para cubrir dichos gastos. Adicionalmente los indicadores de endeudamiento no son nada favorables: para todos los años del horizonte planteado, por cada peso que tenga la compañía se deberán más de 100 centavos. Asimismo, la participación de los gastos financieros siempre supera el nivel de ventas, es decir, se debe y gasta más de lo que se tiene. Tanto el estudio financiero como las consultas realizadas a expertos en el sector, permiten determinar cómo variable crítica el número de usuarios del centro comercial virtual (Silvia Calle, 2014).

Mediante una simulación, se determinan los ingresos y número de usuarios que debe tener el centro comercial virtual, para llegar a un punto de equilibrio.

Figura 22: Simulación Punto de Equilibrio

SIMULACIÓN					
	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos C.C Virtual	\$ 165.507.655	\$ 203.276.890	\$ 186.363.186	\$ 250.942.669	\$ 190.733.294
Ingresos Almacenes y Aliado estratégico	\$ 471.060.249	\$ 578.557.301	\$ 530.418.298	\$ 714.221.443	\$ 542.856.297
Total	\$ 636.567.904	\$ 781.834.191	\$ 716.781.484	\$ 965.164.112	\$ 733.589.591
Público objetivo	3.656	4.490	4.116	5.543	4.213
% crecimiento		23%	-8%	35%	-24%

Fuente: Elaboración propia.

El número de usuarios debe ser mucho mayor: 2.176 –vs- 3,656, año 1. El crecimiento de las ventas debe asimismo superar el crecimiento promedio del sector. Estas cifras no son acordes con la realidad del mercado de la ciudad de Medellín, por lo tanto, es poco realista de alcanzar.



## (Anexo 14, Simulación Punto de equilibrio)

Esta simulación tiene como objetivo estimar el número de usuarios y por lo tanto los ingresos por ventas que debe tener la plataforma para obtener el punto de equilibrio o sea con el VPN=0, donde no se obtienen ni pérdidas ni ganancias.

En el trabajo se plantea como público objetivo los habitantes de la ciudad de Medellín, de estratos socioeconómicos 4,5 y 6 con edades entre los 25 y 44 años de edad. Sin embargo, con los resultados del proyecto que es inviable financieramente y las recomendaciones de expertos, como la Gerente de Coordiutil, se realiza una evaluación hipotética para todo Colombia con las mismas características del estudio hecho para la ciudad de Medellín.

Este estudio se debe profundizar, principalmente en los temas de mercadeo, en caso que un inversionista quiera implementarlo pues no hace parte del alcance de este trabajo.

Se incrementan los gastos en publicidad, pues el público que se pretende abarcar es mayor, sin embargo este gasto no aumentará significativamente ya que el centro comercial aliado jugará un papel importante en este sentido, pues se pretende que desde los recursos y medios propios impulse el negocio.

La inversión requerida en tecnología, operador logístico y talento humano permanece constante pues desde el proyecto planteado en Medellín se considera una capacidad ociosa buscando cubrir una creciente demanda.

Con esta propuesta se obtuvo un proyecto viable, como se presenta a continuación:

Figura 23: Flujo de Caja, Nivel Colombia.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>=Utilidad neta</b>		<b>\$ 1.686.233.877</b>	<b>\$ 1.621.251.622</b>	<b>\$ 1.721.123.337</b>	<b>\$ 1.593.976.033</b>	<b>\$ 1.787.376.538</b>
Margen Neto		51%	48%	51%	46%	51%
+depreciación		\$ 1.471.737	\$ 1.471.737	\$ 1.471.737	\$ 350.000	\$ 350.000
+amortización		\$ 56.422.003	\$ 56.422.003	\$ 56.422.003	\$ 56.422.003	\$ 56.422.003
+intereses		\$ 55.532.424	\$ 77.932.309	\$ 22.399.885	\$ 173.689.183	\$ -
<b>=FCB</b>		<b>\$ 1.799.660.040</b>	<b>\$ 1.757.077.670</b>	<b>\$ 1.801.416.962</b>	<b>\$ 1.824.437.219</b>	<b>\$ 1.844.148.541</b>
+/-incremento en KTNO	\$ 22.725.984	\$ 4.550.065	\$ 4.759.004	\$ 4.540.462	\$ 5.401.453	-\$ 41.976.968
+/-incremento en A.fijo	-\$ 653.630.225	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FCL</b>	<b>-\$ 630.904.241</b>	<b>\$ 1.804.210.105</b>	<b>\$ 1.761.836.674</b>	<b>\$ 1.805.957.423</b>	<b>\$ 1.829.838.672</b>	<b>\$ 1.802.171.574</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Se realiza un ejercicio teórico, el cual no tiene que ver con el alcance del trabajo ya que sólo se estimaba para Medellín. Por esta razón, algunas de las variables son inciertas y se deben ajustar. Éste se hace con el fin de estimar de forma preliminar, unas ciertas condiciones que podrían otorgar viabilidad al proyecto al realizarse a una mayor escala.

Figura 24: TIR Y VPN, Nivel Colombia

Costo de oportunidad	22,21%	
<b>VPN PROYECTO</b>	<b>\$ 4.496.386.205</b>	712,69%
Tasa requerida inversionista	23,42%	
<b>VPN SOCIOS</b>	<b>\$ 4.267.915.929</b>	
TIR	284%	

*Fuente: Elaboración propia.*

Los indicadores, VPNy TIR muestran que el proyecto sí está generando valor y que la inversión produce ganancias por encima de la rentabilidad exigida.

Para mayor detalle, ver los siguientes anexos:

**(Anexo 15, Estudio Financiero-Colombia)**

**(Anexo 16, Simulación Colombia)**

Se deben hacer estudios más profundos y detallados en cuanto al tema tributario, financiero, técnico y de mercado ya que el ejercicio teórico que se presenta es sólo un boceto para mostrarle al inversionista la viabilidad del proyecto<sup>[8]</sup>.

### 3.3.5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

A partir de los criterios normales de los objetivos establecidos para el trabajo que se suscribían únicamente para la ciudad de Medellín, el proyecto no es viable financieramente. Sin embargo, si el proyecto es acogido por un inversionista que pueda explotarlo a nivel nacional o internacional, con un nivel de usuarios superior a 12.088 el proyecto podría ser viable financieramente, además podría acceder a una serie de sinergias que un inversionista pequeño no tendría acceso. Con estos criterios se recomendaría seguir el siguiente plan de implementación:

Objetivo	Líneas de Acción	Resultados Esperados	Actividades	Plazo	Responsables
Elaborar el plan de negocio del proyecto.	Planeación	Obtención de una guía completa con los pasos para la creación de la empresa.	Investigación de mercados para obtener resultados más confiables; Estudios: financieros, sector, demanda, legal y operativo.	Segundo semestre 2014	Invamer S.A.S María Adelaida Ángel y Paula Fernández
Lograr el respaldo del centro	Estratégica	Firmar acuerdo con condiciones claras.	Presentación del proyecto, condiciones del	30 de septiembre de	María Adelaida Ángel y Paula Fernández

Objetivo	Líneas de Acción	Resultados Esperados	Actividades	Plazo	Responsables
comercial que actuará como aliado estratégico.			negocio, distribución de beneficios, costos y gastos.	2014	
Elaborar los estatutos de la sociedad.	Legal	Precisar todos los acuerdos, para la adecuada constitución de la sociedad.	Objeto social de la sociedad, funcionamiento, definir aportes de capital, representante legal y sus funciones.	30 de octubre de 2014	Abogado externo
Constituir la Sociedad y obtener NIT.	Legal	Que la sociedad quede debidamente constituida y cuente con identificación tributaria.	Presentar los debidos documentos y los estatutos frente a la notaria por medio de documento privado. Acudir a la DIAN y realizar los trámites respectivos.	30 de octubre de 2014	Abogado externo. María Adelaida Ángel y Paula Fernández
Inscribir sociedad en registro mercantil.	Legal	Obtener el registro mercantil.	Registrar la sociedad ante la Cámara de Comercio de Medellín.	30 de noviembre de 2014	María Adelaida Ángel y Paula Fernández
Conseguir certificado de Existencia y Representación Legal.	Legal	Obtención del Certificado de Existencia y Representación Legal.	Ante la Cámara de Comercio obtener el Certificado de Existencia y Representación Legal.	12 de diciembre de 2014	Abogado Externo
Abrir Cuenta Bancaria.	Financiero	Tener una cuenta bancaria para administrar y depositar el dinero de la empresa.	Ante Bancolombia S.A abrir una cuenta bancaria.	16 de diciembre de 2014	María Adelaida Ángel y Paula Fernández
Solicitar Crédito Bancario.	Financiero	Obtener la aprobación del crédito requerido.	Correr una solicitud de aprobación de crédito de libre inversión, ante Bancolombia.	5 de febrero de 2015	María Adelaida Ángel y Paula Fernández
Hacer los Aportes de Capital.	Financiero/Contable	Recaudo de los aportes de Capital de los Socios	Efectuar el aporte de Capital según los estatutos de la sociedad.	6 de febrero de 2015	María Adelaida Ángel y Paula Fernández y Socios
Inscribir Libros de Contabilidad.	Contable/Legal	Cumplir los requisitos necesarios para un registro exitoso de los libros.	Ante la Cámara de Comercio registrar los libros de contabilidad.	14 de febrero de 2015	Abogado y contador externos
Inscribirse ante la administración	Legal	Ser competentes para tributar en el municipio.	Ante la Administración de impuestos de	22 de febrero de 2015	María Adelaida Ángel y Paula Fernández

Objetivo	Líneas de Acción	Resultados Esperados	Actividades	Plazo	Responsables
n de impuestos.			Medellín inscribir la sociedad para que pueda tributar allí.		
Elaborar los contratos para los almacenes y centro comercial en cuanto a la venta a través de la plataforma web.	Legal	Tener los contratos debidamente elaborados para poseer claridad y definición en la relación comercial que se tendrá.	Reunirse con el abogado externo y solicitarle la elaboración de los contratos, para revisión de aliado, almacenes -los cuales serán alianzas comerciales- (ANEXO 17)[9] y posterior firma de cada representante legal.	20 de marzo de 2015	Abogado externo, María Adelaida Ángel y Paula Fernández
Construir el contrato de términos y condiciones para los compradores.	Legal	Tener el contrato debidamente elaborado con todos los términos y condiciones que contiene la compra a través del portal.	Reunirse con el abogado externo y solicitarle que elabore el debido contrato	20 de junio de 2015	Abogado externo, María Adelaida Ángel y Paula Fernández
Realizar una prueba piloto.	Operativa/Estratégica	Determinar el comportamiento del mercado y detectar problemas y variables críticas. Asimismo conocer opinión de proveedores, almacenes y centro comercial aliado.	Contratar proveedores. Determinar una plaza piloto, desarrollar el proyecto y efectuar pruebas técnicas, operativas y logísticas. Analizar comportamiento del público objetivo y PQR's.	28 de agosto de 2015	María Adelaida Ángel, Paula Fernández, Proveedores Hardware & software, proveedor creador sitio web.
Efectuar ajustes según resultados de prueba piloto.	Operativa/Estratégica	Definir en su totalidad detalles técnicos, operativos y demás, para el perfecto funcionamiento de la plataforma.	Corregir fallas, críticas y/o sugerencias.	30 de septiembre de 2015	María Adelaida Ángel, Paula Fernández, Proveedores Hardware & software, proveedor creador sitio web.
Registrar la marca y el dominio en la Superintendencia de Industria y Comercio	Legal	Permitir que la marca sea recordada y diferenciada por los consumidores, garantiza la calidad a los consumidores.	Definir la marca que se va a registrar, clasificar los productos o servicios, realizar la búsqueda de antecedentes	1 de Octubre de 2015	Abogado externo, María Adelaida Ángel, Paula Fernández y superintendencia de Industria y Comercio[10].

Objetivo	Líneas de Acción	Resultados Esperados	Actividades	Plazo	Responsables
		“Genera a la empresa el derecho exclusivo a impedir a terceros que comercialicen productos y ofrezcan servicios idénticos o similares con marcas idénticas o similares, con el fin de que los consumidores no se confundan y adquieran el producto o el servicio del empresario que en realidad quieren.”	mercarios, pago de la tasa y envío de formulario		
Diseñar y Montar la plataforma Web con todas las especificaciones.	Administrativo	Que la plataforma quede debidamente montada y a satisfacción de los accionistas y stakeholders.	Contratar agencia de publicidad y junto con los proveedores de hardware, software y desarrollo del portal definir el diseño y el montaje de la plataforma web. Se debe tener en cuenta que la página web y el software se registran como creación intelectual y se protegen con derechos de autor[11].	15 de noviembre de 2015	Paula Fernández, María Adelaida Ángel, Agencia de Publicidad, Proveedores Hardware & software y proveedor creador sitio web.
Contratar personal administrativo y alta gerencia.	Administrativo	Contar con todo el personal requerido y presupuestado en el estudio organizacional, para el adecuado funcionamiento del negocio.	Recibir hojas de vida y realizar procesos de selección y contratación.	8 de enero de 2016	María Adelaida Ángel y Paula Fernández
Conseguir oficina para la operación de la plataforma.	Administrativo	Obtener una oficina apropiada para la operación del negocio con un arriendo acorde al presupuestado en el	Buscar con una agente inmobiliaria, una oficina apropiada.	9 de enero de 2016	María Adelaida Ángel y Paula Fernández, Empresa Inmobiliaria

Objetivo	Líneas de Acción	Resultados Esperados	Actividades	Plazo	Responsables
		estudio financiero.			
Adquirir Muebles y Enseres para la adecuación del negocio.	Administrativo	Contar con la dotación necesaria para que el negocio opere debidamente	Comprar escritorios, sillas, computadores, teléfonos, papelería y demás elementos necesarios para la operación.	10 de enero de 2016	María Adelaida Ángel y Paula Fernández
Tramitar los servicios públicos y de telecomunicaciones.	Administrativo	Poseer agua, energía, teléfono e internet Wi-Fi, de alta velocidad.	Contratar con UNE y EPM los servicios respectivos.	11 de enero de 2016	María Adelaida Ángel y Paula Fernández
Obtener seguro contra riesgos profesionales.	Administrativo/ Legal	Proteger la empresa contra los riesgos profesionales de los empleados.	Inscribir los empleados ante ARP SURA.	12 de enero de 2016	María Adelaida Ángel y Paula Fernández
Inscribir empresa ante CCF, SENA e ICBF.	Administrativo/ Legal	Realizar vinculación laboral.	Inscribir la sociedad ante el CCF, el SENA y el ICBF	12 de enero de 2016	María Adelaida Ángel y Paula Fernández
Inscribir Sociedad a Sistema de Pensiones.	Administrativo/ Legal	Que los empleados de la empresa puedan cotizar a la pensión.	Inscribir a los empleados al sistema de pensiones.	12 de enero de 2016	María Adelaida Ángel y Paula Fernández
Inscripción a sistema nacional de salud.	Administrativo/ Legal	Garantía de salud para los empleados.	Inscribir a los empleados al sistema de salud.	12 de enero de 2016	María Adelaida Ángel y Paula Fernández
Lanzar la plataforma e iniciar la operación del negocio.	Todas las áreas	Que se inaugure la página y opere adecuadamente	Empezar a vender obras de arte por internet	1 de febrero de 2016.	Todo el personal de la empresa y Centro comercial aliado.

*Fuente: Elaboración propia.*

### 3.3.6 IMPACTO DEL PROYECTO

- Impulsa el desarrollo continuo de las TIC en la ciudad ya que es un sector de gran importancia y en desarrollo en el país.
- Genera cultura de uso del internet y de compra por el mismo medio.
- Le brinda la oportunidad a los centros comerciales y sus almacenes de estar actualizado en cuanto a tecnología.
- Es un proyecto generador de empleo tanto directo contratando personal como indirecto subcontratando servicios.

- Es una alternativa diferente de compra en la cual las personas pueden informarse más sobre el producto que van a obtener además de brindar comodidad y ahorro de tiempo en el proceso de compra.
- En cuanto al impacto ambiental es positivo ya que se reduce el flujo de carros de los consumidores evitando posibles desplazamientos que se tengan que repetir por el hecho de no encontrar lo que necesitan y por lo tanto reducción de los gases que estos producen.
- Se generan nuevas ventas ayudando al crecimiento de la economía de la ciudad.
- Impulsa a las empresas a invertir en innovaciones tecnológicas además de atraer inversión extranjera lo cual generaría mayor investigación y desarrollo.
- Mayor competitividad empresarial en innovación.

### **3.3.7 CONCLUSIONES**

- Se analiza el modelo de negocio de la empresa naciente a partir de una investigación del entorno sectorial, de mercado y competitivo, social, político y económico, cumpliendo el objetivo planteado.
- Se realiza un análisis comparativo de las tecnologías existentes en el medio, que se ajusten al modelo de negocio planteado con un experto en el tema, cumpliendo el objetivo planteado
- Se realiza el análisis de factibilidad técnica del proyecto y de su montaje y se establece un plan de implementación bajo la propuesta de abarcar como público objetivo toda Colombia ya que el planteado para el trabajo que corresponde a los habitantes de la ciudad de Medellín, resulta no siendo viable. Este objetivo se cumplió
- El objetivo planteado, Identificar la viabilidad del negocio mediante el uso de técnicas financieras, se cumplió obteniendo como resultado que el proyecto no es viable financieramente bajo las condiciones y características planteadas en un principio. No obstante se encuentra que ampliando el mercado objetivo sin necesidad de incurrir en costos extra o accediendo a sinergias en grandes organizaciones como en las Grandes Superficies, se llega a un proyecto viable y rentable para el inversionista.
- Se encontraron limitaciones en la metodología planteada, pues para llegar a un modelo de negocio más acertado es necesario realizar una investigación de

mercados cualitativa más profunda que permita determinar percepciones y comportamientos del consumidor frente a las variables de éxito planteadas.

- Más allá de la tecnología del proyecto, se identificaron como factores críticos de éxito el número de usuarios del portal, las alianzas con centros comerciales y las alianzas con los almacenes.
- Debido a las limitaciones encontradas para realizar las encuestas a los almacenes (los gerentes no se encontraban fácilmente, no siempre eran abiertos a resolver las inquietudes...) los datos propuestos pueden seguir un escenario ideal y no uno que refleje enteramente la realidad.
- Aunque se espera contar con el respaldo de un centro comercial existente, la percepción que algunos de sus gerentes tiene frente al canal digital es que este representa competencia para el mismo centro comercial. La cultura electrónica ha madurado, pero aún sigue siendo cruda para iniciativas como el centro comercial virtual.
- Se evidencia que existe una tendencia importante en el mercado de implementar canales de venta virtuales, cada día las personas usan más este medio para realizar sus compras, sin embargo aún existen factores culturales que impiden un desarrollo mayor de modelos de negocio de este tipo.
- Existen dificultades en cuanto a la implementación de la tecnología planteada, pues además de ser costosa tiene un ciclo de vida corto y la relación Inversión/ esfuerzo –vs- beneficio, no es la esperada, pues no se tiene un proyecto que esté generando utilidades.
- Elaborar este trabajo permitió afianzar, aplicar y ampliar conocimientos que se habían adquirido durante la carrera estudiada, tanto en ingeniería administrativa como industrial tales como de mercadeo, finanzas, evaluación de proyectos, investigación de mercados, administración, simulación, entre otros.
- Durante el desarrollo del trabajo no se encontraban competidores directos, sin embargo, el día 6 de mayo de 2014 sale a la luz pública la creación del primer centro comercial virtual en Colombia con 90 almacenes registrados para hacer compras (El Colombiano, 2014). Lo anterior implica realizar un nuevo análisis de la competencia y del modelo de negocio además del riesgo tecnológico que existe en el momento que el proyecto salga al mercado, ya que puede haber otros competidores desarrollando lo mismo o mejor, significando esto un alto nivel de incertidumbre para los inversionistas.



### 3.3.8 RECOMENDACIONES

- El proyecto presenta viabilidad en todos los aspectos exceptuando el aspecto financiero. No se recomienda inversionista el proyecto como está planteado inicialmente. Únicamente se recomienda invertir en este a nivel país, donde se incrementa de forma muy sustancial el número de usuarios, manteniendo economías de escala.
- Al plantear un nuevo escenario a nivel Colombia para que el proyecto sea viable, se recomiendan realizar nuevos análisis del ambiente competitivo, nuevos estudios del mercado y replantear los factores críticos de éxito, pues todo puede variar ya que el alcance del presente estudio está limitado a factores encontrados únicamente en la ciudad de Medellín.
- El proyecto es recomendable a grandes inversionistas que tengan la capacidad tanto económica como tecnológica de soportarlo. Almacenes Éxito y Falabella, podrían ser inversionistas adecuados debido a las sinergias que presentan con el proyecto.
- Se recomiendan realizar estudios más profundos de la demanda, debido a la variable crítica encontrada durante el presente estudio. Esto es crucial aunque se generen más costos.
- En caso de querer continuar con el proyecto se sugiere realizar estudios a mayor profundidad, entre ellos análisis CANVAS, para definir adecuadamente el modelo de negocio y los factores claves de éxito, el cual por limitaciones de tiempo se efectuó de una manera no tan profunda durante este trabajo.
- Se recomienda realizar una consideración previa de las limitaciones que se pueden presentar en la elaboración de un trabajo con el fin de plantear una metodología más adecuada y alcanzar satisfactoriamente los objetivos.
- Según el manual de Oslo de la OCDE, es recomendable tener en cuenta para el proyecto que “las transferencias del conocimiento catalogado afectan a una gran parte de la difusión tecnológica y los esfuerzos realizados para promover la sistematización del conocimiento pueden tener un importante impacto en la productividad, el crecimiento y la innovación” (OECD, 2005).

## 4. BIBLIOGRAFÍA

Española, D. d. (14 de 11 de 2013). Obtenido de WordReference: <http://www.wordreference.com/definicion/horas%20muertas>

Informatica., A. D. (5 de Agosto de 2012). Recuperado el 14 de Noviembre de 2013, de Alegsa: <http://www.alegsa.com.ar/Dic/usabilidad.php>

*Cultura E.* (s.f.). Obtenido de [http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/SoyEmprendedor/Noticias/Paginas/antedentesdeecommerce\\_080314.aspx](http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/SoyEmprendedor/Noticias/Paginas/antedentesdeecommerce_080314.aspx)

*Fácil digital.* (5 de Noviembre de 2013). Recuperado el 18 de Noviembre de 2013, de PESE A LA DESCONFIANZA, MÁS COLOMBIANOS COMPRAN POR INTERNET: <http://www.facildigital.com/tips/articulo/cifras-de-comercio-electronico-en-colombia/6176>

Vargas, N. E. (2013). Compras online. (1310).

Tiempo, E. (9 de Junio de 2013). *Colombianos aumentan compras por Internet.* Recuperado el 7 de Septiembre de 2013, de [http://www.eltiempo.com/economia/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-12858444.html](http://www.eltiempo.com/economia/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12858444.html).

Stats, I. W. (s.f.). *Internet World Stats. Internet World Stats Usage and Population Statistics.* Recuperado el 4 de Mayo de 2013, de <http://www.internetworldstats.com/stats14.htm>.

Spiegel, R. E. (3 de Enero de 2011). <http://www.ecommercetimes.com/story/E-Commerce-Growing-at-a-Good-Clip-but-Many-Consumers-Still-Dont-Get-It-71970.html>.

SpanIsland. (s.f.). [http://www.spanisland.com/index.php?route=information/information&information\\_id=4](http://www.spanisland.com/index.php?route=information/information&information_id=4). Recuperado el Febrero de 2013

Santos. (s.f.). *EnterCo.* Recuperado el 4 de Mayo de 2013, de <http://www.enter.co/enterprise/la-mitad-de-internautas-colombianos-comprar-en-internet/>.

RutaN. (s.f.). <http://www.rutanmedellin.org/info/Paginas/queesrutan.aspx>.

Ramirez, T. (Abril de 2013). Gerente comercial, CC Mayorca. (M. a. Paula Fernandez, Entrevistador)

RAE. (s.f.). *Real Academia Española*. Recuperado el 7 de Mayo de 2013, de <http://lema.rae.es/drae/?val=centro%20comercial>.

Publications, U. S. (Mayo de 2008). *US Embassy*. Obtenido de <http://usa.usembassy.de/economy-ecommerce.htm>

Portafolio. (12 de Abril de 2011). *ANTIOQUIA, EL DEPARTAMENTO CON MAS CONEXIONES A INTERNET*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2013, de <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/antioquia-el-departamento-mas-conexiones-internet> .

Portafolio. (24 de Diciembre de 2012). *¿Cuánto gastan los colombianos en cultura y entretenimiento?* Recuperado el 27 de Agosto de 2013, de <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/cifras-gasto-los-colombianos-temporada-navidena>.

ONTSI. (s.f.). *Evolución de los motivos de compra online*.

MinTIC. (s.f.). [www.mintic.gov.co](http://www.mintic.gov.co). Recuperado el 14 de Febrero de 2013

MinTic. (s.f.). <http://www.mintic.gov.co/index.php/mn-sabia/1908-8-de-cada-10-colombianos-acceden-a-internet>. Recuperado el 7 de Marzo de 2013

Mélendez, G. (Septiembre de 2011). *Proyecto Ayuda a Empresas*. Recuperado el Abril de 2013, de <http://proyectoayudaempresa.com/2011/09/08/business-angels-inversor-angel-otra-alternativa-de-financiacion/>.

Medellín digital. (s.f.). <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/CulturaE/Paginas/medellincidadcluster.aspx>. Recuperado el Febrero de 2013

Marketing, R. (s.f.). <http://ricoveri.ve.tripod.com/ricoverimarketing2/id48.html>.

Marketing, A. (s.f.). <http://www.rom.pe/emprendedor/marketing-y-publicidad/403-los-estilos-de-vida>. Recuperado el 2013, de Los estilos de vida.

Jorge Mario Ángel. (2013). Valorar S.A.

Group, R. C. (2013). *Evolución de las compras en Colombia*.

GoogleWare. (s.f.). <http://googleware.blogspot.com/2008/01/cmo-funciona-google-maps.html>. Obtenido de ¿Cómo funciona Google maps?

GoogleWare. (s.f.). <http://googleware.blogspot.com/2008/01/cmo-funciona-google-maps.html>. Recuperado el Febrero de 2013

Fenalco. (2011). *Conyuntura comercial, publicación económica y de negocios*. ISSN 01235753.

FabioMorónDíaz, M. p. (8 de Junio de 2000). Corte Constitucional Sala Plena. *Sentencia c- 662* .

ESAN, U. (2009). *Factores críticos de éxito de los centros comerciales*. Recuperado el 2013 de Agosto de 12, de [http://www.esan.edu.pe/publicaciones/Descargue%20el%20documento%20completo\\_.pdf](http://www.esan.edu.pe/publicaciones/Descargue%20el%20documento%20completo_.pdf)

Enter.co. (s.f.). *Intel presenta los computadores más rápidos del mundo "CES 2011"*. Obtenido de <http://www.enter.co/vida-digital/intel-presenta-los-procesadores-mas-rapidos-del-mundo-ces-2011/>

Enter.co. (20 de Julio de 2011). *Colombia representa el 1% del comercio electrónico del mundo*. Recuperado el 12 de Agosto de 2013, de <http://www.enter.co/vida-digital/colombia-representa-el-1-del-comercio-electronico-del-mundo/>.

EIEspectador. (25 de Enero de 2013). *El comercio electrónico, nuestro desafío: Presidente de FENALCO*. Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de <http://www.elespectador.com/tecnologia/empresas/articulo-399245-el-comercio-electronico-nuestro-desafio-presidente-de-fenalco>.

EIEspectador. (9 de Junio de 2013). *Comercio electrónico en Colombia superó los US\$2000 millones en 2012*. Recuperado el 12 de Agosto de 2013, de <http://www.elespectador.com/tecnologia/articulo-426812-comercio-electronico-colombia-supero-los-us2000-millones-2012> .

EconomiaES. (s.f.). *Economía* . Recuperado el 3 de Mayo de 2013, de <http://economiaes.com/comercio/historia-del-comercio.html>.

Dinero.com. (2 de Marzo de 2013). *¿Qué compran los colombianos por Internet?* Recuperado el 7 de Septiembre de 2013, de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/que-compran-colombianos-internet/168620>.

Datalinkco. (s.f.). [http://www.datalinkco.com/datalinkco/index.php?option=com\\_content&view=article&id=15%3Alas-ventas-por-internet-en-colombia-y-latinoamerica-aumentaron&catid=9%3Anoticias-tecnologicas&Itemid=11](http://www.datalinkco.com/datalinkco/index.php?option=com_content&view=article&id=15%3Alas-ventas-por-internet-en-colombia-y-latinoamerica-aumentaron&catid=9%3Anoticias-tecnologicas&Itemid=11). Recuperado el 2013

DANE. (s.f.). [http://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIU\\_Rev4ac.pdf](http://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIU_Rev4ac.pdf).

Cuponatic. (7 de Junio de 2013). *Algunas cifras del comercio electrónico en Colombia*. Recuperado el 2013, de <http://noticias.terra.com.co/internacional/conozca-algunas-cifras-del-comercio-electronico-en-colombia,c323e8917d02f310VgnVCM10000098cceb0aRCRD.html>.

CulturaE. (s.f.). *Cultura E Medellín* . Recuperado el 4 de Mayo de 2013, de [http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/SoyEmprendedor/Noticias/Paginas/e-commerceenmedellin\\_080620.aspx](http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/SoyEmprendedor/Noticias/Paginas/e-commerceenmedellin_080620.aspx).

Cortina, A. Responsabilidad Social Empresarial. [http://observatoriorsu.org/documentos/CORTINA\\_Adelas\\_Apuntos\\_AHC.pdf](http://observatoriorsu.org/documentos/CORTINA_Adelas_Apuntos_AHC.pdf). Bogotá.

Correa, F. C. La responsabilidad social: atributo natural del "don". Medellín.

ComScore. (6 de Junio de 2013). *La realidad de Latinoamérica en Internet, según Comscore*. Recuperado el 12 de Agosto de 2013, de <http://www.enter.co/enterprise/la-realidad-de-latinoamerica-en-internet-segun-comscore/>.

comScore, I. (s.f.). <http://blog.e-mipyme.com/2013/02/ventas-comercio-electronico-estados-unidos-2012-segun-comscore.html>. Recuperado el Febrero de 2013

Colombia.com. (s.f.). "Crece en Colombia la tendencia de comprar por internet". Obtenido de <http://www.colombia.com/tecnologia/informatica/sdi/45924/crece-en-colombia-la-tendencia-de-compra-por-internet>

Castrillón, G. (8 de Noviembre de 2013). Entrevista Los Molinos. (M. A. Ángel, Entrevistador)

Cardenas, M. J. (18 de Febrero de 2011). *Universidad Sergio Arboleda*. Obtenido de <http://www.usergioarboleda.edu.co/empresa/1/investigacion/Presentaci%C3%B3n%20Dr%20Manuel%20J%20C%C3%A1rdenas%20en%20la%20Paz%20Bolivia%2020UNCTAD.pdf>

Camara de comercio, d. M. (s.f.). <http://www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Informacion-e-inteligencia-de-negocios/Estadisticas-Camara.aspx>. Recuperado el 14 de Febrero de 2013

Blodget. (9 de Diciembre de 2012). *Business Insider*. Recuperado el 11 de Marzo de 2013, de <http://www.businessinsider.com/why-amazon-is-one-of-the-most-successful-companies-in-the-world-2012-12>.

Bernal, M. (8 de Noviembre de 2013). Entrevista "Los Molinos". (M. A. Ángel, Entrevistador)

Asobancaria. (4 de Enero de 2011). *Colombia un país de consumo*. Recuperado el 7 de Septiembre de 2013, de <http://elconsumodelmercadohoy.blogspot.com/>.

AMP, A. (s.f.). [//www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/1214047.PDF](http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/1214047.PDF).

*Ministerio de tecnología de la información y las telecomunicaciones*. (s.f.). Recuperado el 14 de Febrero de 2013, de [www.mintic.gov.co](http://www.mintic.gov.co)

El Espectador. (2011). Medellín: la distancia entre el cemento y el progreso.

Código ético del Ingeniero. (s.f.). Ley 842 de 2004, Código ético del Ingeniero.

<http://www.urbanosmensajeria.com/#>. (s.f.). Recuperado el Febrero de 2013

[http://www.servientrega.com/wps/portal/!ut/p/c4/04\\_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3hXT4-wEG93QwN\\_s0BzA08DQ2dvQwtDIwtjU\\_2CbEdFAG\\_Fwko!/](http://www.servientrega.com/wps/portal/!ut/p/c4/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3hXT4-wEG93QwN_s0BzA08DQ2dvQwtDIwtjU_2CbEdFAG_Fwko!/). (s.f.).

El Tiempo. (1 de Junio de 2011). *El futuro empresarial está en el comercio electrónico*. Recuperado el Marzo de 2013, de [http://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/otroscolumnistas/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-9515284.html](http://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/otroscolumnistas/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-9515284.html).

*Concepto de derecho*. (s.f.). Recuperado el Noviembre de 2012, de [https://poderjudicial-gto.gob.mx/pdfs/ifsp\\_conceptosjuridicosfundamentales-1.pdf](https://poderjudicial-gto.gob.mx/pdfs/ifsp_conceptosjuridicosfundamentales-1.pdf)

DANE. (2012, Revisión 3.1). *CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME PARA TODAS LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS*.

DANE. (2013, Revisión 4). *CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME DE TODAS LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS*.

Congreso de Colombia. (1999).

Ministerio de Comercio.

TURISMO, M. D. (27 de Junio de 2013). *Decreto 1377 de 2013*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2013, de [http://www.registraduria.gov.co/descargar/decreto\\_1377\\_de\\_2013.PDF](http://www.registraduria.gov.co/descargar/decreto_1377_de_2013.PDF).

Ray-Ban. (2014). *Ray-Ban Virtual Mirror*. Recuperado el 20 de Febrero de 2014, de Virtual Mirror: <http://www.ray-ban.com/spain/virtual-mirror>

Shopper, W. S. (2013). *Webcam Social Shopper*. Recuperado el 18 de Febrero de 2014, de <http://webcamsocialshopper.com/>

Technologies, U. (2013). *Unity Technologies*. Recuperado el 16 de Febrero de 2014, de <http://spanish.unity3d.com/company/>

Gloria Jaramillo, D. E. (24 de Febrero de 2014). Medellín.

Allus, G. B. (2014). *Pronóstico Línea de servicio*. Medellín.

Artículo 249, C. (2014). Código Sustantivo del Trabajo . Medellín.

1975, L. 5. (1975). *Constitución Política de Colombia*.

Artículo 306, C. (2014). *Código Sustantivo del Trabajo*.

CST, A. 1. (2014). *Código Sustantivo del Trabajo*.

2007, L. 1. (9 de Enero de 2007). *Alcaldía de Bogotá*. Recuperado el 16 de Febrero de 2014, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=22600>

1772, D. (5 de Agosto de 1994). *Alcaldía de Bogotá*. Recuperado el 18 de Febrero de 2014, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=8803>

Laborales, C. (7 de Enero de 2014). *Consultas Laborales*. Obtenido de [http://consultas-laborales.com.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=380:salarios-y-prestaciones-sociales-minimo-legal-ano-2014-colombia&catid=1:laboral&Itemid=86](http://consultas-laborales.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=380:salarios-y-prestaciones-sociales-minimo-legal-ano-2014-colombia&catid=1:laboral&Itemid=86)

2003, L. 7. (29 de Enero de 2003). *Alcaldía de Bogotá*. Recuperado el 16 de Febrero de 2014, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=7223>

Ángel, J. M. (25 de Febrero de 2014). Valorar S.A. (P. F. Ángel, Entrevistador)

1480, L. (12 de Octubre de 2011). *Alcaldía de Bogotá*. Recuperado el 16 de Febrero de 2014, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=44306>

ARTICULO 79, L. 7. (2002). Constitución política de Colombia. *Estatuto Tributario, Adicionase el artículo 555-1* .

19, A. (16 de Febrero de 2014). Código de Comercio. *OBLIGACIONES DE LOS COMERCIANTES* .

31, A. (16 de Febrero de 2014). Código de Comercio. *Plazo para Solicitar la Matrícula Mercantil* .

95, A. (1991). Constitución Política de Colombia.

Artículo 32, L. 1. (1983). Constitución Política de Colombia.

Artículo 2, L. 2. (1995). *Constitución Política de Colombia*.

Artículo 4 Decreto 1879, 2. (1991). *Constitución Política de Colombia*.

19, A. (s.f.). *Código de Comercio*. Recuperado el 16 de Febrero de 2014, de OBLIGACIONES DE LOS COMERCIANTES.

ARTÍCULO 33, C. d. (s.f.). *Código de Comercio*. Recuperado el 16 de Febrero de 2014, de RENOVACIÓN DE LA MATRÍCULA MERCANTIL – TÉRMINO PARA SOLICITARLA.

Clúster, M. C. (s.f.). *Cámara de Comercio Medellín*. Recuperado el 16 de Febrero de 2014, de Guía de Trámites Legales para la Constitución y Funcionamiento de Empresas Legales en Medellín: [http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2011/tramites\\_constituci%C3%B3n\\_empresas.pdf](http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2011/tramites_constituci%C3%B3n_empresas.pdf)

EAFIT, U. (2013). *EAFIT*. Recuperado el 16 de Febrero de 2014, de Consultorio Contable, Notas de Clase: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2018%20SAS.pdf>

*Confecámaras Red de Cámaras de Comercio*. (2013 de 12 de 30). Recuperado el 2014 de 02 de 26, de [http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2013/tarifas\\_registropublicos\\_2014.pdf](http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2013/tarifas_registropublicos_2014.pdf)

Serviweb, N. (s.f.). *Serviweb Networks*. Recuperado el 17 de 03 de 2014, de Serviweb Networks: <http://www.serviweb.net/dominios/queesundominio.php>

BANREP. (5 de Abril de 2014). *Banco de la República de Colombia*. Recuperado el 5 de Abril de 2014, de <http://www.banrep.gov.co/es/trm>

Calle, S. (4 de Abril de 2014). Gerente Coordiutil. (P. F. Ángel, Entrevistador)

Communications, D. G. (2011). *Pasarelas de pago*. Recuperado el 5 de Abril de 2014, de <http://www.dimensis.com/pasarela-de-pagos.html>

E, C. (s.f.). *Cultura E*. Recuperado el 20 de 08 de 2013, de Cultura E: <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/CulturaE/Paginas/CulturaE.aspx>

Masadelante. (2012). *Masadelante*. Recuperado el 17 de 03 de 2014, de Masadelante: <http://www.masadelante.com/faqs/hosting>

Mundozocial. (Diciembre de 2010). *Mundozocial*. Recuperado el Noviembre de 2013, de "Groupon, ventajas y desventajas de las compras de grupo online": <http://www.mundozocial.com/2010/12/groupon-ventajas-y-desventajas-de-las-compras-de-grupo-online/>

autores, C. p. (Enero de 2011). *Coaching para autores*. Recuperado el Noviembre de 2013, de "Publicar en Amazon: Ventajas y Desventajas": <http://coachingparaautores.com/publicar-en-amazon-ventajas-desventajas/>

ComerKia, M. (10 de Junio de 2012). *ComerKia, Soluciones E-commerce*. Recuperado el Febrero de 2014, de "Cómo avanza el E-commerce en Colombia": <http://www.comerkia.com/como-avanza-el-ecommerce-en-colombia/>

Ruiz, N. O. (Enero de 2014). Costos Operador Logístico. (M. A. Ruiz, Entrevistador)

Grupo Bancolombia. (Marzo de 2014). *Investigaciones Económicas & Estrategias*. Recuperado el Marzo de 2014, de Grupo Bancolombia: <http://investigaciones.bancolombia.com/inveconomicas/home/homeinfo.aspx>

Bernal, G. (14 de Noviembre de 2013). Gerente Centro Comercial Mayorca. (P. Fernández, Entrevistador)

Medellín, A. d. (2012). *Encuesta de Calidad de Vida, Departamento Administrativo de Planeación*. Recuperado el Marzo de 2014, de <http://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Planeaci%C3%B3n%20Municipal/Secciones/Publicaciones/Documentos/Encuesta%20Calidad%20de%20Vida/ECV2012/01%20Poblaci%C3%B3n%20ECV%202012.pdf>

Virtual, P. (5 de Agosto de 2012). Recuperado el 14 de noviembre de 2013, de Pergamino Virtual: <http://www.pergaminovirtual.com.ar/definicion/Banner.html>



Rojas, J. f. (07 de 07 de 2013). *El Colombiano*. Recuperado el 2014 de 04 de 28, de “Baja bancarización frena economía del país”: Visa: [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/B/baja\\_bancarizacion\\_frena\\_economia\\_del\\_pais\\_visa/baja\\_bancarizacion\\_frena\\_economia\\_del\\_pais\\_visa.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/B/baja_bancarizacion_frena_economia_del_pais_visa/baja_bancarizacion_frena_economia_del_pais_visa.asp)

*Pensamiento Imaginactivo*. (02 de 01 de 2013). Recuperado el 2014 de 04 de 28, de Pensamiento Imaginactivo: <http://manuelgross.bligoo.com/20130102-tendencias-2013-la-ciencia-y-las-tecnologias-que-nos-esperan>

Trefftz, H. (6 de Febrero de 2014). Profesor Ingeniería de Sistemas Universidad EAFIT. (P. Fernández, Entrevistador)

Silva, B. (24 de 07 de 2013). *Innovacion.cl*. Recuperado el 2014 de 04 de 28, de <http://www.innovacion.gob.cl/columna/google-glass-y-el-impacto-de-las-tecnologias-en-la-vida-cotidiana/>

MasAdelante. (s.f.). *masadelante.com*. Recuperado el 2014 de 04 de 29, de <http://www.masadelante.com/faqs/gigabyte>

Consultores, C. (s.f.). *CSA Consultores*. Recuperado el 2014 de 04 de 29, de <http://www.csags.com.mx/index.php/blade>

DAMODARAN. (05 de 01 de 2014). *DAMODARAN*. Recuperado el 30 de 04 de 2014, de [http://people.stern.nyu.edu/adamodar/new\\_home\\_page/datafile/histretSP.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/new_home_page/datafile/histretSP.html)

DAMODARAN. (05 de 01 de 2014). *DAMODARAN*. Recuperado el 30 de 04 de 2014, de <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pc/datasets/beta.xls>

Bancolombia. (29 de 04 de 2014). *Bancolombia*. Recuperado el 30 de 04 de 2014, de [http://investigaciones.bancolombia.com/inveconomicas/home/homeinfo.aspx?/espanol/indicadores/economicosHijos\\_ext.asp?id=224](http://investigaciones.bancolombia.com/inveconomicas/home/homeinfo.aspx?/espanol/indicadores/economicosHijos_ext.asp?id=224)

DAMODARAN. (01 de 2014). *DAMODARAN*. Recuperado el 30 de 04 de 2014, de [pages.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

Como-Logía. (2014). *Como-Logía*. Recuperado el 3 de Mayo de 2014, de <http://www.comologia.com/que-es-google-glass-y-para-que-se-usa/>

Ortiz, I. C. (2014). Docente Preparación y Evaluación de Proyectos, Escuela de Ingeniería de Antioquia. Colombia.

OECD. (2005). Manual de Oslo. *Manual de Oslo, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Unión Europea.

Colombiano, E. (06 de 05 de 2014). *El Colombiano*. Recuperado el 07 de 05 de 2014, de [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/estrenan\\_en\\_colombia\\_el\\_primer\\_centro\\_comercial\\_virtual/estrenan\\_en\\_colombia\\_el\\_primer\\_centro\\_comercial\\_virtual.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/estrenan_en_colombia_el_primer_centro_comercial_virtual/estrenan_en_colombia_el_primer_centro_comercial_virtual.asp)

Bancolombia. (s.f.). *Bancolombia*. Recuperado el 08 de 05 de 2014, de Bancolombia: <http://www.grupobancolombia.com/emprendedor/default.asp>

Bancolombia. (2014). *Bancolombia*. Recuperado el 26 de 04 de 2014, de Bancolombia: <http://investigaciones.bancolombia.com/inveconomicas/home/homeinfo.aspx>

Reserve, F. (2012). *Federal Reserve*. Recuperado el 26 de 04 de 2014, de <http://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/files/fomcprojetabl20120425.pdf>

MinHacienda. (s.f.). *MinHacienda*. Recuperado el 26 de 04 de 2014, de <http://www.minhacienda.gov.co/portal/pls/portal/docs/1/6010627.PDF>

Trabajo, M. d. (s.f.). *Mintrabajo*. Recuperado el 24 de 05 de 2014, de <http://www.mintrabajo.gov.co/teletrabajo.html>

*Cámara Colombiana de Comercio Electrónico*. (s.f.). Recuperado el 24 de 05 de 2014, de <http://ccce.org.co/beneficios-generales>

DIAN. (s.f.). *DIAN*. Recuperado el 26 de 05 de 2014, de [http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/Preguntas\\_Cree\\_2014.html](http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/Preguntas_Cree_2014.html)

## **ANEXO 1, ENTREVISTA GERENTE CENTRO COMERCIAL EL TESORO**

*22 de Octubre de 2013, Adriana González, Gerente del Centro comercial El Tesoro.*

### **1. ¿Cree en el potencial del comercio electrónico en Colombia? ¿Por qué?**

Creo totalmente en el desarrollo del comercio electrónico en Colombia, es un canal de comunicación y de interacción muy importante con los clientes y en la medida en que los jóvenes se vayan convirtiendo en adultos este va a ser el medio más importante de comunicación con los públicos que se quieren llegar.

Toda la fuerza que coge el internet, los teléfonos inteligentes, las tabletas va haciendo que estemos muy cerquita de la tecnología y se convierta día a día como parte de nuestra vida cotidiana y esto hace entonces que a través de todo el tema electrónico se llegue más fácil a nuestro público.

### **2. ¿Cómo se encuentra el comercio electrónico en la ciudad de Medellín? ¿Por qué?**

Creo que se está apenas desarrollando, se está empezando a perder el temor a hacer transacciones por internet, ya que inicialmente pasaron como cosas en las cuales las personas frenaron un poco las compras por internet como robos y cosas de ese estilo que hicieron que las personas esperaran un poco pero considero actualmente este tema se ha ido perdiendo, han salido aplicaciones seguras, y la gente esta entendiendo que comprar por internet genera un riesgo mayor. Temas como Amazon han hecho que encontremos opciones interesantes y creo que tiene mucho potencial y apenas esta en desarrollo

### **3. ¿Cómo se encuentra el Centro comercial en este mercado?**

Los centros comerciales no venden nada, es decir, en el caso del Tesoro tiene 350 tiendas y ellas son las que de alguna manera venden; el centro comercial no vende directamente nada.

Hemos empezado a ver que el comercio electrónico puede ser una competencia en la generación de tráfico, porque en la medida en que la gente entienda que puede comprar por internet y que le va a llegar a su casa dejan de ir a lo centros comerciales y de alguna manera estamos atentos a la evolución que pueda tener esto en función de las ventas de los centros comerciales, entonces pensaría yo como usuario, como persona común y corriente que le veo un gran potencial pero también como centro comercial sabemos y entendemos que tenemos que ser

cuidadosos para que no se convierta en una amenaza, por que así tendríamos que empezar a generar como centro comercial que agrupa las tiendas estrategias que les permitan agrupar los productos que venden cada una de la tiendas y tener de alguna manera como una especie de CENTRO COMERCIAL VIRTUAL es decir que yo pudiera crear el tesoro virtual y que pudiera entrar a las tiendas que tiene el tesoro real en una virtualidad y que sea generador de compras ahí.

**4. ¿Cree que los banners son buenos para darse a conocer en el medio?**

Pienso que los banners han ido perdiendo fuerza eso de alguna manera hace algunos años era lo mas importante y lo único. Yo creo que actualmente hay otras opciones importantes para hacer promoción en los distintos canales electrónicos, desconozco los nombres técnicos de muchos de ellos pero lo que si considero muy importante es la mezcla en las estrategias de medios ya que hay que hacer una fuerza muy importantes en canales electrónicos, ya sea a través de banners, pop ups, mensajes, etc. Pero definitivamente si hay que estar ahí presentes.

**5. ¿Cuánto es el gasto promedio por cada visita en el centro comercial?**

El ticket promedio de venta es aproximadamente de 271.000 pesos.

Tenemos un ticket promedio de venta muy alto comparado con otros centros comerciales, un poco por el perfil de los compradores porque están orientados a segmentos 5 y 6 y tiene una capacidad de compra un poco mayor entonces cada uno de los visitantes el ticket promedio es de este valor.

**6. ¿Que se está haciendo en este momento para hacer presencia en la web, aplicaciones...?**

Hemos entendido que estar presentes en medios electrónicos es muy importante, primero por el tipo de publico al que estamos dirigidos, que es de alto perfil, que tiene capacidad de tener su teléfono inteligente, su Tableta, portátil o accesos de su casa, oficina, universidad acceso a internet entonces hemos entendido que es muy importante estar presente en este medio y segundo porque el posicionamiento del Tesoro también tiene que llegar a un público de las edades que los visitan digamos que esta fundamentalmente entre los 25 y 41 y tiene un gran potencial entre los 18 y 25 que son y entendemos que este es el publico en las edades mas cercanas a la tecnología entonces nos interesa mucho poder llegar por medio de estrategias electrónicas a este publico.

Tenemos presencia en la web, con esto tenemos una empresa que nos acompaña en toda la actualización permanente de la pagina web, tenemos perfil en Facebook y Twitter fundamental mente y con estas 3 herramientas estamos presentes. Tenemos alrededor de 17000 seguidores en Twitter y mas de 60000 likes en

Facebook entonces vamos generando una relación importante y además hemos entendido que estos no deben ser solamente canales de información sino que están migrando.

**7. ¿Qué pros y contras le ve a las páginas y medios virtuales que tienen actualmente?**

No diría que pros y contras ya que son medios en los cuales se puede estar en constante contacto con las personas y saber que es lo que quieren ya que muchas veces expresan sus sentimientos e inquietudes por este medios.

**8. ¿Qué elementos lo llevarían a tomar la decisión de “virtualizar” el centro comercial?**

Virtualizar el centro comercial podría implicar en mucha parte en quitarle visitantes al centro comercial por esto hay que ir migrando un poquito hacia la generación de experiencias en los centros comerciales mediante diferentes actividades, para que las personas disfruten de él y no perder a los clientes.

Por otro lado depende también de los almacenes que no les vaya a quitar ventas en los centros comerciales y no se vuelva una amenaza para ellos.

Esto es una idea que se debe tener en cuenta para el futuro e ir pensando en otras alternativas de generación de valor para el centro comercial.

**9. ¿Cuál cree usted que puede ser una buena opción de alianza estratégica?  
¿Cuánto?**

Es una pregunta difícil porque todavía no tenemos esto en nuestros planes pero si lo consideramos de alguna manera. Creo que gran parte de esto se tendría que analizar en base a nuestros almacenes para que no les vaya a quitar ventas en el centro comercial y se vean afectados.

## ANEXO 2, ENTREVISTA GERENTE CENTRO COMERCIAL LOS MOLINOS

*8 de Noviembre de 2013, Giovanna Castrillón R, Gerente Centro comercial Los Molinos; Marcela Fernández, Comunicadora especializada en medios virtuales y Melisa Bernal, Analista y gestora de redes*

### 1. ¿Cree en el potencial del comercio electrónico en Colombia? ¿Por qué?

**Giovanna:** Le veo todo el potencial, pero es parte de la generación, pues yo cuando me siento con todo el tema digital, con todo el tema de redes es con la gestora de redes y la comunicadora-, es decir, yo apoyo, respaldo y creo, pero no soy la más enterada del cuento. Pero obviamente cada vez las comunidades digitales, cada vez los clientes son mucho más cibernéticos, en el mundo, en Colombia y acá en Medellín. Hace algunos años para el estrato que maneja el centro comercial, este tema era mucho más lejano; el potencial era muy claro para los estratos más altos que podían contar con internet, un computador y otros dispositivos, pero como ya se ha masificado tanto el tema –ya es mucho más fácil tener acceso a un computador- entonces se ha masificado mucho el tema del internet, entonces esto ha hecho que los estratos 3, 4 ya vayan demandando más en el tema del comercio electrónico.

Incluso te cuento que una de las estrategias que tenemos ahora para navidad tiene que ver en “evangelizar” a la gente en temas electrónicos y virtuales, en tener Facebook, Twitter...

De ir el centro comercial a generar transacciones, hasta allá no, ¿por qué? Porque nuestro objetivo es hacer que la gente venga entonces todas las estrategias y los lineamientos que salen desde mercadeo para aplicar en redes y en el área pues, como digital, si deben ir enfocadas en que la gente debe venir y tenga la experiencia en el centro comercial.

**Marcela:** Bueno, en Colombia las perspectivas son altas. Digamos que esto ha sido un proceso para la gente con el tema de las compras en línea, la seguridad, entonces es todo un proceso que se debe hacer para educar a la gente. Está en crecimiento, está en auge, es un negocio que ya todas las marcas están implementando. Lo que pasa es que lo veo como cada uno haciendo sus esfuerzos por aparte, entonces se desconcentran de su estrategia o de su real negocio. Te doy un ejemplo: Vélez. Vélez tiene sus puntos de venta y está implementando las ventas virtuales, entonces un día sucede que se van al retail No se van al retail porque es otro negocio. En comercio electrónico se están yendo a otro negocio y están experimentando pero creo que debe haber como un gremio o una comunidad fuerte que entre todos se capaciten.

**Melisa:** De todas formas la cultura en el país no está todavía muy familiarizada con las compras en línea. Por ejemplo en el caso de los centros comerciales, digamos que el negocio está muy enfocado en el tráfico y la cantidad de visitantes al lugar, entonces trasladar todas esas ventas a un espacio virtual impactaría también como la dinámica del negocio.

**2. ¿Cómo se encuentra el comercio electrónico en la ciudad de Medellín? ¿Por qué?**

*Se dio respuesta a esta pregunta en la anterior.*

**3. ¿Cómo se encuentra el Centro comercial en este mercado?**

**Giovanna:** Pienso que vamos bien, pero como te dije, al ser el centro comercial relativamente nuevo las estrategias van enfocadas a que la gente venga, pero si tenemos Facebook, Twitter que lo maneja la gestora de redes. Para los comerciantes esto es una herramienta muy chévere y al día, pues no les cobramos nada por aparecer en estos medios. Si por ejemplo tienen un lanzamiento de temporada o alguna promoción y si nos mandan el material, inmediatamente se lo subimos a la página. Y a nivel de pauta también tenemos un plan de medios en donde se tiene la ventaja que se paga es por clic efectivo, ya con la central de medios, ellas son las que se encargan de realizar como toda la estrategia y el plan de medios, pero siempre está presente estar en el medio digital pues entendemos que es una comunidad que hay que atender y que cada día está creciendo mucho más.

**Melisa:** En este momento para nosotros es muy incipiente, o sea, decir que en estos momentos estamos generando una transacción en línea, no, por el momento es como un poquito absurdo, porque por el momento lo que estamos haciendo es impulsar desde la parte digital todo el tema de las compras: usamos Facebook, Twitter, la página web de Los Molinos para impulsar que la gente nos conozca y venga.

**4. ¿Cree que los banners son buenos para darse a conocer en el medio?**

**Giovanna:** Los usamos mucho y me parecen un buen medio para darse a conocer en el medio. No te digo que tenemos como tal visión de decir es lo último y que tenemos que volcar absolutamente todos los medios allá...no, pero creemos que forman parte del mix de medios que debemos tener. Todavía no es el medio que tiene que estar con un porcentaje, pero si va dentro de nuestro mix de medios y lo tenemos presente como una buena opción y según las necesidades que seguramente se van a ir presentando con toda la evolución del tema del comercio electrónico.

**Marcela:** Sí, porque son enlaces que entran desde otras páginas y esos enlaces sirven para el posicionamiento y relacionamiento de la marca, los buscadores...Nosotros usamos banners en varios medios, si es positivo.

**Melisa:** Al menos para generar visitas al sitio, para eso también es positivo el uso.

**5. ¿Cuánto es el gasto promedio por cada visita en el centro comercial?**

El valor del ticket promedio es de \$115.000 COP.

**6. ¿Que se está haciendo en este momento para hacer presencia en la web, aplicaciones...?**

**Giovanna:** Como te dije anteriormente, tenemos Facebook, Twitter y Flickr, pero además tenemos la página web propia en donde sale todo: los almacenes, el calendario de eventos, la programación, tenemos un sitio especial que es una intranet para comunicación de nuestros comerciantes y el personal interno entonces digamos que si el comerciante quiere estar enterado de todo lo que pasa en el centro comercial a parte de lo que está en la página entra a un sitio especial, se “loggea” y ahí puede ver más información de lo que está pasando, es decir, no solo usamos este medio para comunicarnos con el público externo si no también con el público interno.

Igualmente cada mes evaluamos como estuvo todo el crecimiento en estos medios y lo comparamos con el del año pasado, y mediante un programa evaluamos cuál es la interacción que está teniendo la gente con la marca en la web, éste te muestra un puntaje, entonces nosotros por ejemplo estamos muy bien, muy cerquita a centros comerciales como El Tesoro, Santa Fe, que son centros comerciales que le invierten mucho más al tema y que tienen, por el público al que están dirigidos , como una mayor concentración, entonces estamos bien en este tema y como en la presencia que estamos teniendo.

**Marcela:** Tenemos redes sociales, la página web, se está pensando la idea de un app.

**Melisa:** Digamos que el tema digital para el centro comercial es relativamente nuevo. Se ha alcanzado un posicionamiento muy interesante gracias a unos ajustes que hemos realizado en pautas en diferentes medios, como en una redefinición de la línea editorial, pero como te digo, relativamente nuevo. Igual tenemos redes sociales, en la parte como de acercamiento a nuevos medios tenemos pantallas digitales al interior del centro comercial, tenemos intranet para relacionarnos con nuestros comerciantes, entre otros.



**7. ¿Qué pros y contras le ve a las páginas y medios virtuales que tienen actualmente?**

**Giovanna:** Pues a nuestra página acabamos de hacerle toda una reestructuración, en donde le cambiamos todo el tema de imagen, revisamos a qué accedía más la gente para que estuviera más fácil para que la gente lo encontrara, la agilidad, que fuera mucho más rápida.

Pero en general veo como desventaja a los medios virtuales que si no se cuenta con una herramienta que la pueda manejar el centro comercial, la información se te des-actualiza muy rápido; el cliente de hoy necesita información oportuna, ya, por ejemplo nosotros tuvimos que hacer un desarrollo costoso para que el administrador de esa herramienta fuera la persona que estuviera acá, porque tuvimos la experiencia antes, digamos que esa fue una de las razones de la reestructuración, entonces había cosas que se pasaban y que quedaban desactualizadas mucho tiempo en la página. Lo ideal es que la página o este medio virtual sea tan ágil como cuando la gente le hace clic y que la información sea como muy oportuna. Veo que todavía hace falta mucha disciplina en eso.

Ventajas o pros, eso mismo que te decía, esa velocidad de la información; como todo es ya, es una cosa tan “tesa“ que por ejemplo cuando yo me levanto, antes de que me llegue El Colombiano, yo ya casi que sé cuáles son las noticias, gracias a estos canales virtuales, es decir, esto es una gran ventaja pero se puede volver desventaja si yo no aprovecho la información y si no la tengo oportunamente y actualizada.

**Marcela:** Bueno ventajas de página web hay todas las que quieras, lo que pasa es que nos vamos por sistema y comunicación, entonces: En parte de comunicación es la llegada fácil a cualquier tipo de información para los usuarios, o sea, hay que estar para yodarle información, para que ellos busquen información, para brindarles contenido, para tenerlos fidelizados, tratar de que se queden la mayor cantidad de tiempo interactuando en el sitio y que vean un beneficio y aparte vienen a Los Molinos o se antojan de venir a Los Molinos pero aparte Los Molinos también va a sus casas, a sus móviles, cierto. Eso como por la parte de comunicaciones.

Ya por la parte de sistemas o programática, parte técnica pues las páginas web cambian constantemente, entonces cambian por temas de usabilidad: en un momento estábamos usando desktop en otro momento estuvimos usando, pues ya con el auge de las redes sociales, tuvimos que adaptar las paginas a esto, existió entonces el CEO y constantemente van existiendo pues herramientas y un ecosistema de todo el internet que donde vos tengas una página con el diseño de 1999, pues te aburrís, te vas porque no está en “Internet” como tal, es como si alguien llegara acá, vestido de los años veinte hablando de la segunda guerra mundial, entonces para hablar en el idioma de todos se usa técnicamente la tecnología de la información. Ahora se hizo el cambio a un administrador de contenidos que se llama “WordPress”, que es de código libre, o sea, no es que

nuestra página la pueda ver todo el mundo pero nosotros adaptamos nuestra página, pero como es una comunidad abierta desarrollando a todo momento, no sé, el “plug-in” para hacer un formulario, el “plug-in” para el Facebook, para comentar etc, situación que no sucedería con un administrador de contenidos a la medida que fue lo que nos pasó pues en su momento con la página web antes de la reestructuración, decíamos al proveedor que era el administrador de contenidos antes: queremos esto o aquello ya, y se tomaba 20 días en desarrollar eso mientras que con “WordPress” métase, montas el código y ya está. Entonces es meterse en ese ecosistema; en “WordPress” están el 10% de las paginas a nivel mundial, hazte de cuenta que es el “whatsapp”, es la plataforma con la que se conversa y es la más top. Eso en esos términos.

**Melisa:** Realmente una página web se puede des-actualizar en un segundo, no sólo por la parte de información sino por ejemplo por el administrador de contenido, que fue el último ajuste que hicimos en nuestra página web, precisamente porque en su momento, según unas necesidades muy puntuales, se necesitaba cambiar esto para estar a la vanguardia, es decir es complicado seguirle el ritmo. Pero las desventajas las miraría como oportunidades, o sea, tomando como referente otros sitios de la competencia, pero ver también que tan aplicable es para el público nuestro. Nuestro público es muy familiar, entonces el tema de redes para ellos eh...no son personas tan familiarizadas con esto, entonces ahí tenemos un reto muy grande para que todas estas familias que son las que vemos aquí en el centro comercial, puedan estar de la misma manera ancladas como a la parte digital. Entonces de ahí que empezamos a realizar como una serie de desarrollos con el fin de acercar a ese público a la parte digital.

Ya por la parte de redes, desventajas por ejemplo si se presenta una crisis, o sea, un cliente tuvo una mala experiencia acá en el centro comercial con alguna marca, entonces que se divulgue esa información, debido a la misma “viralidad” de ese medio que el tratamiento de ésta no sea el adecuado, que también no son desventajas, son oportunidades de mejoramiento y de potencializar las áreas de trabajo

## 8. ¿Qué elementos lo llevarían a tomar la decisión de “virtualizar” el centro comercial?

**Giovanna:** No, tendrían que ser tácticos que me generen valores agregados, pero entregarle al 100% no por lo que te cuento que nos pasó con la página web , pues la responsabilidad de la información como tal

Tácticos especiales como qué, como por ejemplo hacer una alianza digamos con una empresa que tenga un aplicativo x por decir algo, un app, unos juegos interactivos, aplicativos que se bajan, que para mí yo no tenga que hacer una gran inversión en un aplicativo que no se, que no me interesa porque no es el core de mi negocio, pero si él la tiene sí: tu pones tecnología yo pongo esto, pero un porcentaje claro que sí, pero esos serían como los elementos más claves.

Pero por ejemplo te cuento que Asocentros tienen un proyecto que nos vinieron a presentar con "Chica Mall". Chica Mall es un programa con unos tácticos especiales en la web, en donde se entra a la página y se da clic a un link y se va al centro comercial, hay un link a los locales, pero es con grabación, es video, es como un programa de televisión, es como un canal de televisión virtual, entonces "Chica Mall" visita el centro comercial y visita a algunas de las tiendas, y desde las tiendas te dicen: "mire llegó esta tendencia, esta colección, se está usando esto..." hay una sección especial como un personal shopper, pero no se puede comprar a través de él, pero si se pueden poner como las ofertas como un tipo de subasta, pero no sé, bien porque me tuve que salir de la reunión.

**Marcela:** Completamente, Lo veo como centralizador, es decir, como centro comercial funcionaría perfecto, no que cada empresa, que cada almacén esté desarrollando su tema por aparte si no un centro comercial virtual, una boutique, no sé. Un centro comercial en Colombia permitiría centralizar esas ventas por internet, no sé si se sale de su foco o de su negocio, pues estratégicamente.

De pronto áreas de negocio digitales o plataformas en las que pudiéramos participar...es decir, si pudiéramos "virtualizar", sería casi todo, como existe un mundo "off-line", que se pudiera traer este mundo a lo "on-line". Ojalá, pero entendemos que esos son procesos de digitalización, sistematización de la información, tener un inventario de cada almacén, de todo lo que hay, de 250 locales, ya sea para brindar información simple y llana o ya sea para generar transacciones en línea o ventas y servir de apoyo a los comerciantes. Todo esto debe estar muy bien definido para yo poder tomar esa decisión y si lo está sería un factor clave para yo tomar la decisión de digitalizar el centro comercial, para esto por ejemplo implementaría el SOA, que son procesos que se utilizan en ingeniería de sistemas para evaluar qué información se da y en qué proceso está, entonces para yo decidir cualquier tipo de esas decisiones implementaría un sistema SOA en toda la organización y ya se le transmitiría toda esa información a los comerciantes, en donde ellos nos darían un "feedback", para ver realmente todo el ajedrez.

**Melisa:** Sí aunque en realidad es una labor muy compleja por la cantidad de comercios y marcas que maneja el centro comercial, o sea, llegar a ese punto es tener alineados muchísimos factores como por ejemplo el hecho de que todas las marcas accedan a esto y estén hablando el mismo idioma, que todas las marcas tengan implementado por ejemplo el sistema de compra en línea, porque yo no podría salir con un proyecto tan ambicioso como este si el 70% de locales no se ha "virtualizado", pienso que sería un reto muy complejo, sin embargo si existe algún proveedor con una unidad digital grande, que tenga muchísimos colaboradores que estén enfocados en eso y que los comerciantes se comprometan con este canal, pues finalmente ellos son nuestra razón de ser, creo que sería muy exitoso "virtualizar" el centro comercial.

**9. ¿Cuál cree usted que puede ser una buena opción de alianza estratégica?  
¿Cuánto debería costar?**

**Giovanna:** La que me estabas planteando ahorita sería una buena opción, como nosotros poner el nombre y otra persona la tecnología. En cuanto al costo, no sé, es que no sé si sabes pero los centros comerciales contamos con un presupuesto muy ajustado el cual no puede variar mucho en el año porque es como si se incrementara la cuota de administración de los locales, entonces si uno va a participar en un proyecto de estos que se salga del presupuesto lo primero que tiene que hacer es dejar de pautar en otros medios, entonces lo que se hace es una reestructuración interna en donde se mira que el proyecto me va a dar muchísimo más alcance y va a ser más efectivo con respecto a lo que tengo en este momento entonces sí, se traslada el dinero de esto a ellos. Pero ¿cuánto podría ser? No es que no tengo idea porque como no hemos participado nunca en un proyecto así, pero el presupuesto digital es: \$ 75.000.000 COP.

### **ANEXO 3, ENTREVISTA GERENTE CENTRO COMERCIAL MAYORCA**

*14 de Noviembre de 2013, Gloria Bernal, Gerente del Centro Comercial Mayorca y Adriana Hoyos, Jefe de mercadeo.*

#### **1. ¿Cree en el potencial del comercio electrónico en Colombia? ¿Por qué?**

Desde la experiencia que tenemos muy cercana a Coordiutil, todavía falta mucho porque hay una competencia muy grande que es Amazon y ellos tienen una logística y tienen un tema de promociones muy grandes y de facilidad para las compras y es una cultura que todavía no está muy consolidada acá.

Amazon tiene un potencial muy grande el cual es difícil de superar sobretodo aquí en Colombia donde todavía existe mucha desconfianza.

Existen los Buzones los cuales traen el producto y tienen ofertas muy interesantes pero el tema de la confianza se ha ganado dependiendo de la marca que haya detrás.

La gente todavía no está muy familiarizada con las compras por internet, (desconocimiento), para poder realizar una compra las personas deben tener internet.

Manejar la compra va mucho de la mano con el estrato socioeconómico el cual va respaldado de una tarjeta de crédito y aquí en Colombia el porcentaje es relativamente bajito.

La confianza es el otro elemento crucial ya que cualquier empresa que vaya a entrar al mercado electrónico tiene que tener una estrategia muy grande y buena para poder “superar” a Amazon el cual es el que está más posicionado en la mente del consumidor.

#### **2. ¿Cómo se encuentra el comercio electrónico en la ciudad de Medellín? ¿Por qué?**

No se encuentra muy bien, es débil ya que la cultura de Medellín no es de compras por internet. Y por lo general la clase alta siempre compra afuera y porque están respaldados por una tarjeta de crédito.

Existe un mercado potencial pero lo que sucede en Medellín es que la cultura paisa por lo general es de buscar cosas “baratas” ya que son por defecto “recateros”

Un Factor que está a favor es que las personas buscan comodidad.

El comercio electrónico tiene la cultura principalmente en estratos 5 y 6.

**3. ¿Cómo se encuentra el Centro comercial en este mercado?**

EL CC se encuentra lejos, apoyan las ofertas y promociones de las tiendas y lo usan más que todo como un acercamiento con el consumidor.

Difícilmente venderíamos por internet ya que sería una competencia para nosotros mismos,

Son estrategias que cada mercado utiliza, a nosotros nos interesa que las personas vengan al CC.

No estamos cerrados al comercio electrónico ya que es rico crear una estrategias que incrementen las ventas de los locales.

Seguramente en un futuro el comercio va a ser así pero por ahora no está dentro de los planes.

**4. ¿Cree que los banners son buenos para darse a conocer en el medio?**

Son muy buenos en todos los eventos especiales como “madrugón”,

En estos casos pagamos banner en el colombiano, nos va muy bien y también por ejemplo tenemos en nuestra pagina web que es de ofertas y se van publicando pero hasta este momento la administración lo tiene como un servicio gratis.

Otra forma de apoyar a los comerciantes es enviando mail a las personas de las bases de datos, de las personas que compran en el Centro comercial.

Son muy buenos porque genera trafico y ventas.

Es difícil medirlo por esto el área de mercadeo debe saber muy bien en qué lugar que se pone para que sea exitoso.

**5. ¿Cuánto es el gasto promedio por cada visita en el centro comercial?**

\$180.000 COP

**6. ¿Que se está haciendo en este momento para hacer presencia en la web, aplicaciones...?**

Cambiamos el sitio web, tienen secciones donde las marcas pueden publicar los artículos y esto ayuda a atraer a las personas.

Van a tener una aplicación que se va a llamar La chica Mall, es una unión de varios CC donde se encontrarán las promociones, dónde queda y toda la información necesaria.

En Facebook cuentan con 28000 seguidores y a través de este medio también se hacen estrategias.

Para el próximo año tenemos planeado un presupuesto significativo para desarrollar este tena de redes sociales ay que es lo mas fuerte y es lo que esta marcando la parada.

**7. ¿Qué pros y contras le ve a las páginas y medios virtuales que tienen actualmente?**

No tienen estrategias definidas para Tweeter, si se generan comentarios pero todavía “está en pañales” por esto para el otro año se va a desarrollar un plan para las redes sociales para mantener los que ya tienen y atraer a muchas más

**8. ¿Qué elementos lo llevarían a tomar la decisión de “virtualizar” el centro comercial?**

Se va atener que llegar a virtualizar el cc en un futuro ya que si todos están en esto yo también tendría que estar, sabemos que eso bajaría el tráfico y les tocaría migrar hacia otras actividades

**9. ¿Cuál cree usted que puede ser una buena opción de alianza estratégica? ¿Cuánto?**

Es complicado dar una respuesta ya que se tendría que tener una muy buena propuesta de valor que se le garantice a los almacenes que los resultados van a ser exitosos.

## **ANEXO 4, ENTREVISTA ALMACEN: EXPRESS**

*13 de Noviembre de 2013, Mauricio Mora gerente Almacén EXPRESS*

- 1. ¿El almacén tiene canales virtuales para realizar compras en Colombia? No.**
- 2. ¿Cuánto vende por medio de este canal virtual?**  
N/A
- 3. ¿Cuánto vende en el almacén físico? (proporción) (estimado)**  
\$5'000.000 USD en Estados Unidos.
- 4. ¿Qué otros tipos de canales tiene el almacén? Y si los tiene, ¿qué comisión o pagos da?**  
No tiene
- 5. ¿Usan algún tipo de cuponeras o tienen algún convenio con alguna de ellas?**  
No, por lo general se manejan promociones internas, con las bases de datos del almacén.
- 6. ¿Le interesaría a su almacén estar presente en el centro comercial XXX, de manera virtual? No**
- 7. Si la respuesta fue negativa, ¿Qué razones justificarían su respuesta? Ya que sería un problema para la marca ya que sería competir sin necesidad**
- 8. Si la respuesta fue afirmativa, ¿Cuáles razones justificarían su respuesta?**  
N/A
- 9. ¿Cómo preferiría que se realizaran los cobros por estar presentes en el centro comercial virtual? ¿Cuánto?**  
Si llegará a estar podría ser un porcentaje de las ventas
- 10. ¿Cómo le gustaría que se probara el centro comercial virtual?**  
Prueba piloto de 3 meses mínimo



## **ANEXO 5, ENTREVISTA ALMACEN: BANANA REPUBLIC**

*13 de Noviembre de 2013, Juan Carlos Gómez Gerente Almacén BANANA REPUBLIC*

- 1. ¿El almacén tiene canales virtuales para realizar compras en Colombia? Sólo en Estados Unidos de América, pero se puede pedir a Colombia**
- 2. ¿Cuánto vende por medio de este canal virtual? N/A**
- 3. ¿Cuánto vende en el almacén físico? (proporción) (estimado)**  
Entre 1800-2000 unidades.
- 4. ¿Qué otro tipos de canales tiene el almacén? Y si los tiene, ¿qué comisión o pagos da? Facebook, entonces si la persona quiere algo que se exhibe allí se lo consiguen.**
- 5. ¿Usan algún tipo de cuponeras o tienen algún convenio con alguna de ellas?**  
No, pero han salido promociones en el tiempo, portafolio y semana además de estar presentes con prendas en el magazín de El Tesoro.
- 6. ¿Le interesaría a su almacén estar presente en el centro comercial XXX, de manera virtual? Sí**
- 7. Si la respuesta fue negativa, ¿Qué razones justificarían su respuesta? N/A**
- 8. Si la respuesta fue afirmativa, ¿Cuáles razones justificarían su respuesta?**  
Sería una buena estrategia de ampliar el mercado, de cautivar clientes.
- 9. ¿Cómo preferiría que se realizaran los cobros por estar presentes en el centro comercial virtual? ¿Cuánto? Podría ser un recibo de administración.**
- 10. ¿Cómo le gustaría que se probara el centro comercial virtual? Probarlo mínimo entre 3 y 6 meses.**

## **ANEXO 6, ENTREVISTA ALMACEN: GAP**

*13 de Noviembre de 2013, Joli Congo, Gerente Almacén GAP*

1. **¿El almacén tiene canales virtuales para realizar compras en Colombia? Sólo en usa**
2. **¿Cuánto vende por medio de este canal virtual? N/A**
3. **¿Cuánto vende en el almacén físico? (proporción) (estimado) Dato confidencial.**
4. **¿Que otro tipos de canales tiene el almacén? Y si los tiene, ¿qué comisión o pagos da? No tiene, sólo la página web en usa.**
5. **¿Usan algún tipo de cuponeras o tienen algún convenio con alguna de ellas? No**
6. **¿Le interesaría a su almacén estar presente en el centro comercial XXX, de manera virtual? No**
7. **Si la respuesta fue negativa, ¿Qué razones justificarían su respuesta? Por ahora no tendría sentido en Colombia**
8. **Si la respuesta fue afirmativa, ¿Cuáles razones justificarían su respuesta? N/A**
9. **¿Cómo preferiría que se realizaran los cobros por estar presentes en el centro comercial virtual? ¿Cuánto? Un canon de arrendamiento o un porcentaje de las ventas.**
10. **¿Cómo le gustaría que se probara el centro comercial virtual? Mínimo un mes con una plataforma interactiva.**

## **ANEXO 7, ENTREVISTA ALMACEN: NAF NAF**

*5 de Febrero de 2014, Juan Felipe Holguín, Mercadeo NAF NAF*

1. **¿El almacén tiene canales virtuales para realizar compras en Colombia?**  
Si
2. **¿Cuánto vende por medio de este canal virtual?** Dato confidencial
3. **¿Cuánto vende en el almacén físico? (proporción) (estimado)** Alrededor de 200 millones al mes
4. **¿Que otro tipos de canales tiene el almacén? Y si los tiene, ¿qué comisión o pagos da?** Ripley que son tiendas por departamento como Falabella
5. **¿Usan algún tipo de cuponeras o tienen algún convenio con alguna de ellas?** En los boletines de Bancolombia
6. **¿Le interesaría a su almacén estar presente en el centro comercial XXX, de manera virtual?** Si
7. **Si la respuesta fue negativa, ¿Qué razones justificarían su respuesta?** N/A
8. **Si la respuesta fue afirmativa, ¿Cuáles razones justificarían su respuesta?** Como actualmente se cuenta con un canal virtual, este podría ser interesante
9. **¿Cómo preferiría que se realizaran los cobros por estar presentes en el centro comercial virtual? ¿Cuánto?** Este se tendría que analizar con la gerencia comercial

**10. ¿Cómo le gustaría que se probara el centro comercial virtual?** Con algún tipo de contrato pequeño y luego analizar si se continúa o no dependiendo de los resultados según la expectativa del presupuesto esperado.

## ANEXO 8, ENTREVISTA ALMACEN: ONDA DE MAR

5 de Febrero de 2014, Darío Patiño

1. **¿El almacén tiene canales virtuales para realizar compras en Colombia?**  
Si
2. **¿Cuánto vende por medio de este canal virtual?** N/A
3. **¿Cuánto vende en el almacén físico? (proporción) (estimado)** 20 prendas al día.
4. **¿Que otro tipos de canales tiene el almacén? Y si los tiene, ¿qué comisión o pagos da?** Atención a franquicias, clientes internacionales; el pago se realiza según las ventas
5. **¿Usan algún tipo de cuponeras o tienen algún convenio con alguna de ellas?** No
6. **¿Le interesaría a su almacén estar presente en el centro comercial XXX, de manera virtual?** Si
7. **Si la respuesta fue negativa, ¿Qué razones justificarían su respuesta?**
8. **Si la respuesta fue afirmativa, ¿Cuáles razones justificarían su respuesta?**  
Es una opción interesante pero esto es una decisión que se tendría que analizar con el equipo de mercadeo y ver el impacto que tendría.
9. **¿Cómo preferiría que se realizaran los cobros por estar presentes en el centro comercial virtual? ¿Cuánto?** Se podría pensar en el medio de pago o estrategia que proponga el centro comercial

**10. ¿Cómo le gustaría que se probara el centro comercial virtual? Probarlo durante unos meses y analizar los resultados.**

## ANEXO 9, ENTREVISTA ALMACEN: AMBIENTE GOURMET

6 de Febrero de 2014, Laura María Correa

1. **¿El almacén tiene canales virtuales para realizar compras en Colombia?:**  
Ambiente gourmet tiene una unidad de negocio de venta por catálogo (cocina divertida) en la cual los pedidos se hacen vía digital.
2. **¿Cuánto vende por medio de este canal virtual? CONFIDENCIAL**
3. **¿Cuánto vende en el almacén físico? (proporción) (estimado):**1,500 unidades aproximadamente
4. **¿Que otro tipos de canales tiene el almacén? Y si los tiene, ¿qué comisión o pagos da?** Sólo tiendas físicas, vendedor institucional y venta directa
5. **¿Usan algún tipo de cuponeras o tienen algún convenio con alguna de ellas?:** No
6. **¿Le interesaría a su almacén estar presente en el centro comercial XXX, de manera virtual? No**
7. **Si la respuesta fue negativa, ¿Qué razones justificarían su respuesta?** Ya nos han presentado propuestas de centros comerciales virtuales, hemos visto que ninguno ha tomado la fuerza suficiente para posicionarse en el mercado digital como una opción de compra. los usuarios buscan las marcas directamente en su sitios web con ayuda de publicaciones en redes sociales, pauta en medios digitales y estrategias de contenido.
8. **Si la respuesta fue afirmativa, ¿Cuáles razones justificarían su respuesta?:**N/A
9. **¿Cómo preferiría que se realizaran los cobros por estar presentes en el centro comercial virtual? ¿Cuánto?:** Para nuestro caso, los márgenes de los

productos son muy bajos por el precio que ofrecemos a nuestros clientes por esto la comisión debe ser baja.

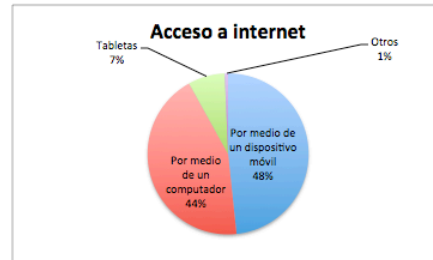
**10. ¿Cómo le gustaría que se probara el centro comercial virtual?:** Pruebas por meses.



## ANEXO 10, ENCUESTAS PÚBLICO OBJETIVO

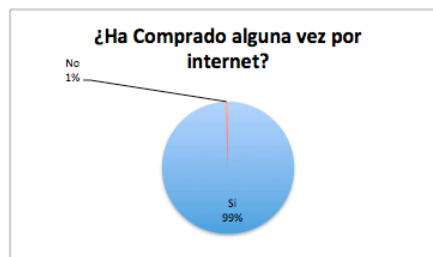
1.  
¿Cómo accede normalmente a internet?  
Por medio de un dispositivo móvil  
Por medio de un computador  
Tabletas  
Otros

# Respuestas	Porcentaje
72	48%
65	44%
11	7%
1	1%
<b>149</b>	



2.  
¿Ha comprado alguna vez por internet?  
Si  
No

# Respuestas	Porcentaje
148	99%
1	1%
<b>149</b>	

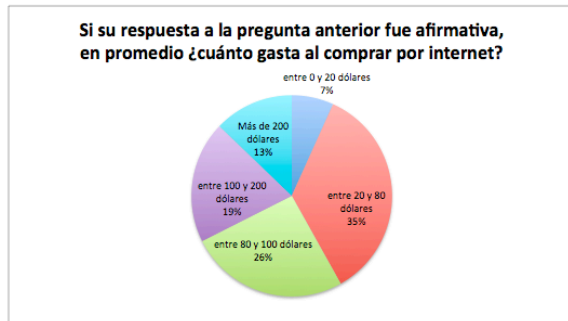


3.

3.  
Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, en promedio  
¿Cuánto gasta al comprar por internet?

# Respuestas	Porcentaje
10	7%
52	35%
38	26%
29	20%
19	13%
<b>148</b>	

Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa,  
en promedio ¿cuánto gasta al comprar por internet?



4.  
Si su respuesta a la pregunta 2. fue negativa, ¿ Por qué razón no compra por internet?  
Desconfianza, es mejor ver los productos directamente.

5.  
¿Cuáles son las razones por las cuales compra por internet?

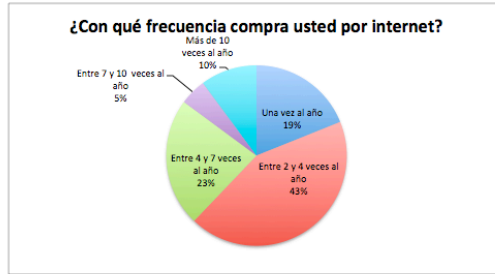
# Respuestas	Porcentaje
89	22%
103	25%
24	6%
30	7%
32	8%
51	13%
53	13%
25	6%
<b>407</b>	

¿Cuáles son las razones por las cuales compra por internet?



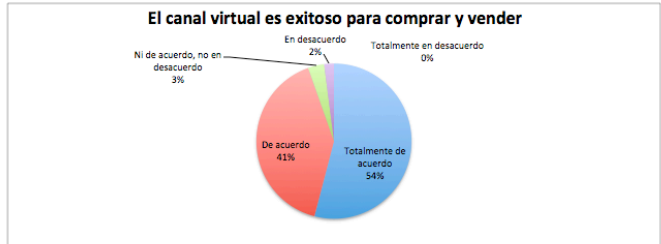
6.  
**¿Con qué frecuencia compra usted por internet?**  
 Una vez al año  
 Entre 2 y 4 veces al año  
 Entre 4 y 7 veces al año  
 Entre 7 y 10 veces al año  
 Más de 10 veces al año

# Respuestas	Porcentaje
28	19%
64	43%
34	23%
7	5%
15	10%
<b>148</b>	



7.  
**El canal virtual es exitoso para comprar y vender**  
 Totalmente de acuerdo  
 De acuerdo  
 Ni de acuerdo, no en desacuerdo  
 En desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo

# Respuestas	Porcentaje
80	54%
60	41%
5	3%
3	2%
0	0%
<b>148</b>	



8.  
**¿Cómo preferiría la entrega de su compra?**  
 Domicilio  
 Ir personalmente a recogerla en el almacén  
 Otro

# Respuestas	Porcentaje
146	98,6%
1	0,7%
1	0,7%
<b>148</b>	



9.  
**¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los gastos de envío?**  
 El 5% del valor del artículo  
 El 7% del valor del artículo  
 El 10% del valor del artículo  
 No asumiría ningún costo

# Respuestas	Porcentaje
82	55%
17	11%
9	6%
40	27%
<b>148</b>	



10.

¿Qué desventajas encuentra al comprar por internet?

	# Respuestas	Porcentaje
Inseguridad en transacciones	64	20%
Demora en envíos	63	20%
Obtener un producto con una calidad inferior a la esperada	91	29%
Recibir el producto con especificaciones diferentes a las deseadas	85	27%
Otro	11	4%
	<b>314</b>	

¿Qué desventajas encuentra al comprar por internet?

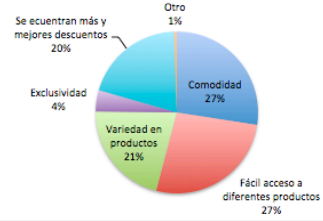


11.

¿Qué ventajas encuentra al comprar por internet?

	# Respuestas	Porcentaje
Comodidad	103	27%
Fácil acceso a diferentes productos	100	27%
Variedad en productos	79	21%
Exclusividad	16	4%
Se encuentran más y mejores descuentos	75	20%
Otro	2	1%
	<b>375</b>	

¿Qué ventajas encuentra al comprar por internet?



## ANEXO 11, SIMULACIÓN CENTRO LOGÍSTICO

SIMULACIÓN OPERADOR LOGÍSTICO							
	Flete Fijo	Flete variable	Total por unidad (rutas locales y domesticas)	Total mes	Descuentos que se manejan	Almacenamiento aproximado	Total Aproximado
	30	190000					
Valor	225	1%			20%		
	\$ 6.750,00	\$ 1.900,00	\$ 8.650,00	\$ 7.594.700,00	\$ 6.075.760,00	\$ 700.000,00	\$ 6.775.760,00

FUENTE: Nicolas Obando, Coordinadora Mercantil

## ANEXO 12, DETERMINACIÓN PÚBLICO OBJETIVO

### ENCUESTA CALIDAD DE VIDA 2012

Estrato de la vivienda	Población		SEXO	
	Total	%	Hombre	Mujer
1. Bajo bajo	307.200	12,84	146.418	160.782
2. Bajo	892.545	37,3	429.128	463.417
3. Medio bajo	700.804	29,29	327.180	373.624
4. Medio	237.263	9,91	108.923	128.340
5. Medio alto	162.554	6,79	72.978	89.577
6. Alto	92.645	3,87	41.968	50.676
<b>Total</b>	<b>2.393.011</b>	<b>100</b>	<b>1.126.595</b>	<b>1.266.416</b>
<b>%</b>		<b>100</b>	<b>47,08</b>	<b>52,92</b>

Total Poblacion estratos 4,5 y 6				
Estrato	Población		SEXO	
	Total	%	Hombre	Mujer
4. Medio	237.263	9,91	108.923	128.340
5. Medio alto	162.554	6,79	72.978	89.577
6. Alto	92.645	3,87	41.968	50.676
<b>Total</b>	<b>492.462</b>	<b>21</b>	<b>223.869</b>	<b>268.593</b>

Total población estratos 4,5 y 6 de 25 a 44 años							
Estrato	Total personas	Total Personas 25 a 44	% Personas 25 a 44				
				25 a 29	30 a 34	35 a 39	40 a 44
4. Medio	237.263	66.735	28,13	19.684	18.980	12.874	15.197
5. Medio alto	162.554	43.790	26,94	12.361	11.183	9.702	10.544
6. Alto	92.645	25.504	27,53	6.124	6.506	5.774	7.100
<b>Total</b>	<b>492.462</b>	<b>136.029</b>	<b>27,53</b>	<b>38.169</b>	<b>36.669</b>	<b>28.350</b>	<b>32.841</b>

Público Objetivo 1,6%

2.176

*Fuente: Alcaldía de Medellín, 2012 y Elaboración propia.*

## ANEXO 13, ESTADO DE RESULTADOS Y BALANCE GENERAL

- Balance general y Estado de resultados sin préstamos

### BALANCE GENERAL

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Activos Corrientes</b>						
Caja y bancos		-\$ 170.747.188	-\$ 434.518.799	-\$ 601.696.248	-\$ 888.782.570	-\$ 964.643.272
Cuentas por Cobrar		\$ 5.040.000	\$ 5.181.120	\$ 5.358.832	\$ 5.553.358	\$ 5.746.615
Inversiones temporales		0	0	0	0	0
<b>Total activos corrientes</b>	<b>\$ -</b>	<b>-\$ 165.707.188</b>	<b>-\$ 429.337.679</b>	<b>-\$ 596.337.415</b>	<b>-\$ 883.229.212</b>	<b>-\$ 958.896.657</b>
<b>Activos Fijos</b>						
Propiedad, planta y equipo	\$ 6.865.210	\$ 6.865.210	\$ 6.865.210	\$ 6.865.210	\$ 6.865.210	\$ 6.865.210
Depreciación acumulada	-\$ -	-\$ 1.471.737	-\$ 2.943.473	-\$ 4.415.210	-\$ 4.765.210	-\$ 5.115.210
Intangibles constr. espacio web y almacena	\$ 646.765.015	\$ 646.765.015	\$ 646.765.015	\$ 646.765.015	\$ 646.765.015	\$ 646.765.015
Amortización acumulada	-\$ -	-\$ 56.422.003	-\$ 112.844.006	-\$ 169.266.009	-\$ 225.688.012	-\$ 282.110.015
<b>Total activos fijos</b>	<b>\$ 653.630.225</b>	<b>\$ 595.736.485</b>	<b>\$ 537.842.746</b>	<b>\$ 479.949.006</b>	<b>\$ 423.177.003</b>	<b>\$ 366.405.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 653.630.225</b>	<b>\$ 430.029.297</b>	<b>\$ 108.505.067</b>	<b>-\$ 116.388.409</b>	<b>-\$ 460.052.209</b>	<b>-\$ 592.491.657</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivos corrientes</b>						
Cuentas por pagar		\$ 27.765.984	\$ 32.457.169	\$ 37.393.885	\$ 42.128.872	\$ 47.723.583
Impuesto renta		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Nuevo prestamo						
<b>Total pasivos corrientes</b>		<b>\$ 27.765.984</b>	<b>\$ 32.457.169</b>	<b>\$ 37.393.885</b>	<b>\$ 42.128.872</b>	<b>\$ 47.723.583</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>						
obligaciones financieras	\$ 196.089.068	\$ 173.689.183	\$ 144.945.650	\$ 108.061.949	\$ 60.732.784	\$ 0
<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b>\$ 196.089.068</b>	<b>\$ 173.689.183</b>	<b>\$ 144.945.650</b>	<b>\$ 108.061.949</b>	<b>\$ 60.732.784</b>	<b>\$ 0</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 196.089.068</b>	<b>\$ 201.455.166</b>	<b>\$ 177.402.819</b>	<b>\$ 145.455.834</b>	<b>\$ 102.861.657</b>	<b>\$ 47.723.583</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	\$ 457.541.158	\$ 457.541.158	\$ 457.541.158	\$ 457.541.158	\$ 457.541.158	\$ 457.541.158
Utilidad del periodo		-\$ 228.967.027	-\$ 297.471.883	-\$ 192.946.492	-\$ 301.069.622	-\$ 77.301.374
Utilidad neta del periodo (P&G)		\$ -	-\$ 228.967.027	-\$ 526.438.909	-\$ 719.385.401	-\$ 1.020.455.023
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 457.541.158</b>	<b>\$ 228.574.131</b>	<b>-\$ 68.897.752</b>	<b>-\$ 261.844.244</b>	<b>-\$ 562.913.866</b>	<b>-\$ 640.215.239</b>
<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>\$ 653.630.225</b>	<b>\$ 430.029.297</b>	<b>\$ 108.505.067</b>	<b>-\$ 116.388.409</b>	<b>-\$ 460.052.209</b>	<b>-\$ 592.491.657</b>
Diferencia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

## ESTADO DE RESULTADOS

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>+Ingresos</b>		\$ 439.473.265	\$ 506.388.801	\$ 577.108.202	\$ 645.186.383	\$ 725.247.596
Ventas		\$ 378.993.265	\$ 444.215.361	\$ 512.802.213	\$ 578.546.086	\$ 656.288.217
Publicidad		\$ 60.480.000	\$ 62.173.440	\$ 64.305.989	\$ 66.640.296	\$ 68.959.379
<b>-costos efectivos</b>		<b>-\$ 387.251.860</b>	<b>-\$ 405.260.499</b>	<b>-\$ 421.469.955</b>	<b>-\$ 432.279.349</b>	<b>-\$ 445.788.652</b>
Dominio		\$ 35.980	\$ 37.214	\$ 38.565	\$ 39.907	\$ 41.236
Web Hosting		\$ 215.880	\$ 223.285	\$ 231.390	\$ 239.442	\$ 247.416
Arrendamiento hardware y software		\$ 387.000.000	\$ 405.000.000	\$ 421.200.000	\$ 432.000.000	\$ 445.500.000
<b>=Utilidad bruta efectiva</b>		<b>\$ 52.221.405</b>	<b>\$ 101.128.302</b>	<b>\$ 155.638.247</b>	<b>\$ 212.907.034</b>	<b>\$ 279.458.944</b>
Margen Bruto		11,9%	20,0%	27,0%	33,0%	38,5%
<b>-gastos de admn efectivos</b>		<b>-\$ 115.025.476</b>	<b>-\$ 202.007.480</b>	<b>-\$ 210.580.294</b>	<b>-\$ 218.996.832</b>	<b>-\$ 227.463.555</b>
Honorarios Abogado y asesor financiero		\$ 1.899.744	\$ 1.964.905	\$ 2.036.231	\$ 2.107.092	\$ 2.177.258
Logística y Transporte		\$ 6.775.760	\$ 7.008.169	\$ 7.262.565	\$ 7.515.302	\$ 7.765.562
Administración y mantenimiento sitio web		\$ 1.850.400	\$ 1.913.869	\$ 1.983.342	\$ 2.052.362	\$ 2.120.706
Nómina +Prestaciones		\$ 67.632.120	\$ 96.032.932	\$ 99.518.927	\$ 102.982.186	\$ 106.411.493
Arriendo oficina		\$ 27.289.920	\$ 28.771.763	\$ 30.391.613	\$ 32.057.073	\$ 33.765.715
Pasarela de pagos		\$ 4.532.108	\$ 5.075.961	\$ 6.036.768	\$ 6.640.445	\$ 7.304.489
Servicio al cliente		\$ 56.021.400	\$ 57.942.934	\$ 57.942.934	\$ 60.046.263	\$ 62.135.872
Servicios públicos		\$ 5.045.424	\$ 5.218.482	\$ 5.407.913	\$ 5.596.108	\$ 5.782.459
<b>-gastos de ventas efectivos</b>		<b>-\$ 52.736.792</b>	<b>-\$ 60.766.656</b>	<b>-\$ 57.710.820</b>	<b>-\$ 64.518.638</b>	<b>-\$ 72.524.760</b>
Publicidad/mercadeo		\$ 52.736.792	\$ 60.766.656	\$ 57.710.820	\$ 64.518.638	\$ 72.524.760
<b>=EBITDA</b>		<b>-\$ 115.540.863</b>	<b>-\$ 161.645.834</b>	<b>-\$ 112.652.867</b>	<b>-\$ 70.608.437</b>	<b>-\$ 20.529.371</b>
Margen EBITDA		-26%	-32%	-20%	-11%	-3%
<b>-depreciaciones y amortizaciones</b>		<b>-\$ 57.893.740</b>	<b>-\$ 57.893.740</b>	<b>-\$ 57.893.740</b>	<b>-\$ 56.772.003</b>	<b>-\$ 56.772.003</b>
Depreciación		\$ 1.471.737	\$ 1.471.737	\$ 1.471.737	\$ 350.000	\$ 350.000
Amortización		\$ 56.422.003	\$ 56.422.003	\$ 56.422.003	\$ 56.422.003	\$ 56.422.003
<b>=Utilidad operativa (UAI)</b>		<b>-\$ 173.434.603</b>	<b>-\$ 219.539.574</b>	<b>-\$ 170.546.607</b>	<b>-\$ 127.380.440</b>	<b>-\$ 77.301.374</b>
Margen Operacional		-39%	-43%	-30%	-20%	-11%
<b>-Intereses</b>		<b>\$ 55.532.424</b>	<b>\$ 77.932.309</b>	<b>\$ 22.399.885</b>	<b>\$ 173.689.183</b>	<b>\$ -</b>
<b>=UAI</b>		<b>-\$ 228.967.027</b>	<b>-\$ 297.471.883</b>	<b>-\$ 192.946.492</b>	<b>-\$ 301.069.622</b>	<b>-\$ 77.301.374</b>
<b>-Impuestos</b>		<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>=Utilidad neta</b>		<b>-\$ 228.967.027</b>	<b>-\$ 297.471.883</b>	<b>-\$ 192.946.492</b>	<b>-\$ 301.069.622</b>	<b>-\$ 77.301.374</b>
Margen Neto		-52%	-59%	-33%	-47%	-11%

- Balance general y Estado de Resultados con Préstamos

**BALANCE GENERAL-Préstamos cierre**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Activos Corrientes</b>						
Caja y bancos		\$ 5.802.812	\$ 7.557.201	\$ 7.253.752	\$ 10.869.430	\$ 6.034.728
Cuentas por Cobrar		\$ 5.040.000	\$ 5.181.120	\$ 5.358.832	\$ 5.553.358	\$ 5.746.615
Inversiones temporales		0	0	0	0	0
<b>Total activos corrientes</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 10.842.812</b>	<b>\$ 12.738.321</b>	<b>\$ 12.612.585</b>	<b>\$ 16.422.788</b>	<b>\$ 11.781.343</b>
<b>Activos Fijos</b>						
Propiedad, planta y equipo	\$ 6.865.210	\$ 6.865.210	\$ 6.865.210	\$ 6.865.210	\$ 6.865.210	\$ 6.865.210
Depreciación acumulada	\$ -	-\$ 1.471.737	-\$ 2.943.473	-\$ 4.415.210	-\$ 4.765.210	-\$ 5.115.210
Intangiblesconstr. espacio web y almacene	\$ 646.765.015	\$ 646.765.015	\$ 646.765.015	\$ 646.765.015	\$ 646.765.015	\$ 646.765.015
Amortización acumulada	\$ -	-\$ 56.422.003	-\$ 112.844.006	-\$ 169.266.009	-\$ 225.688.012	-\$ 282.110.015
<b>Total activos fijos</b>	<b>\$ 653.630.225</b>	<b>\$ 595.736.485</b>	<b>\$ 537.842.746</b>	<b>\$ 479.949.006</b>	<b>\$ 423.177.003</b>	<b>\$ 366.405.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 653.630.225</b>	<b>\$ 606.579.297</b>	<b>\$ 550.581.067</b>	<b>\$ 492.561.591</b>	<b>\$ 439.599.791</b>	<b>\$ 378.186.343</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivos corrientes</b>						
Cuentas por pagar		\$ 27.765.984	\$ 32.457.169	\$ 37.393.885	\$ 42.128.872	\$ 47.723.583
Impuesto renta		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Nuevo prestamo		\$ 250.000.000	\$ 730.000.000	\$ 1.270.000.000	\$ 2.210.000.000	\$ 3.230.000.000
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>\$ 277.765.984</b>	<b>\$ 762.457.169</b>	<b>\$ 1.307.393.885</b>	<b>\$ 2.252.128.872</b>	<b>\$ 3.277.723.583</b>	<b>\$ 3.277.723.583</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>						
obligaciones financieras	\$ 196.089.068	\$ 173.689.183	\$ 144.945.650	\$ 108.061.949	\$ 60.732.784	\$ 0
<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b>\$ 196.089.068</b>	<b>\$ 173.689.183</b>	<b>\$ 144.945.650</b>	<b>\$ 108.061.949</b>	<b>\$ 60.732.784</b>	<b>\$ 0</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 196.089.068</b>	<b>\$ 451.455.166</b>	<b>\$ 907.402.819</b>	<b>\$ 1.415.455.834</b>	<b>\$ 2.312.861.657</b>	<b>\$ 3.277.723.583</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	\$ 457.541.158	\$ 457.541.158	\$ 457.541.158	\$ 457.541.158	\$ 457.541.158	\$ 457.541.158
Utilidad del período		-\$ 302.417.027	-\$ 511.945.883	-\$ 566.072.492	-\$ 950.367.622	-\$ 1.026.275.374
Utilidad neta del período (P&G)		\$ -	-\$ 302.417.027	-\$ 814.362.909	-\$ 1.380.435.401	-\$ 2.330.803.023
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 457.541.158</b>	<b>\$ 155.124.131</b>	<b>\$ 356.821.752</b>	<b>\$ 922.894.244</b>	<b>\$ 1.873.261.866</b>	<b>\$ 2.899.537.239</b>
<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>\$ 653.630.225</b>	<b>\$ 606.579.297</b>	<b>\$ 550.581.067</b>	<b>\$ 492.561.591</b>	<b>\$ 439.599.791</b>	<b>\$ 378.186.343</b>
diferencia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -



**ESTADO DE RESULTADOS-Prestamos cierre**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>+Ingresos</b>		\$ 439.473.265	\$ 506.388.801	\$ 577.108.202	\$ 645.186.383	\$ 725.247.596
Ventas		\$ 378.993.265	\$ 444.215.361	\$ 512.802.213	\$ 578.546.086	\$ 656.288.217
Publicidad		\$ 60.480.000	\$ 62.173.440	\$ 64.305.989	\$ 66.640.296	\$ 68.959.379
<b>-costos efectivos</b>		<b>-\$ 387.251.860</b>	<b>-\$ 405.260.499</b>	<b>-\$ 421.469.955</b>	<b>-\$ 432.279.349</b>	<b>-\$ 445.788.652</b>
Dominio		\$ 35.980	\$ 37.214	\$ 38.565	\$ 39.907	\$ 41.236
Web Hosting		\$ 215.880	\$ 223.285	\$ 231.390	\$ 239.442	\$ 247.416
Arrendamiento hardware y software		\$ 387.000.000	\$ 405.000.000	\$ 421.200.000	\$ 432.000.000	\$ 445.500.000
<b>=Utilidad bruta efectiva</b>		<b>\$ 52.221.405</b>	<b>\$ 101.128.302</b>	<b>\$ 155.638.247</b>	<b>\$ 212.907.034</b>	<b>\$ 279.458.944</b>
Margen Bruto		11,9%	20,0%	27,0%	33,0%	38,5%
<b>-gastos de admn efectivos</b>		<b>-\$ 115.025.476</b>	<b>-\$ 202.007.480</b>	<b>-\$ 210.580.294</b>	<b>-\$ 218.996.832</b>	<b>-\$ 227.463.555</b>
Honorarios Abogado y asesor financiero		\$ 1.899.744	\$ 1.964.905	\$ 2.036.231	\$ 2.107.092	\$ 2.177.258
Logística y Transporte		\$ 6.775.760	\$ 7.008.169	\$ 7.262.565	\$ 7.515.302	\$ 7.765.562
Administración y mantenimiento sitio web		\$ 1.850.400	\$ 1.913.869	\$ 1.983.342	\$ 2.052.362	\$ 2.120.706
Nómina +Prestaciones		\$ 67.632.120	\$ 96.032.932	\$ 99.518.927	\$ 102.982.186	\$ 106.411.493
Arriendo oficina		\$ 27.289.920	\$ 28.771.763	\$ 30.391.613	\$ 32.057.073	\$ 33.765.715
Pasarela de pagos		\$ 4.532.108	\$ 5.075.961	\$ 6.036.768	\$ 6.640.445	\$ 7.304.489
Servicio al cliente			\$ 56.021.400	\$ 57.942.934	\$ 60.046.263	\$ 62.135.872
Servicios públicos		\$ 5.045.424	\$ 5.218.482	\$ 5.407.913	\$ 5.596.108	\$ 5.782.459
<b>-gastos de ventas efectivos</b>		<b>-\$ 52.736.792</b>	<b>-\$ 60.766.656</b>	<b>-\$ 57.710.820</b>	<b>-\$ 64.518.638</b>	<b>-\$ 72.524.760</b>
Publicidad/mercadeo		\$ 52.736.792	\$ 60.766.656	\$ 57.710.820	\$ 64.518.638	\$ 72.524.760
<b>=EBITDA</b>		<b>-\$ 115.540.863</b>	<b>-\$ 161.645.834</b>	<b>-\$ 112.652.867</b>	<b>-\$ 70.608.437</b>	<b>-\$ 20.529.371</b>
Margen EBITDA		-26%	-32%	-20%	-11%	-3%
<b>-depreciaciones y amortizaciones</b>		<b>-\$ 57.893.740</b>	<b>-\$ 57.893.740</b>	<b>-\$ 57.893.740</b>	<b>-\$ 56.772.003</b>	<b>-\$ 56.772.003</b>
Depreciación		\$ 1.471.737	\$ 1.471.737	\$ 1.471.737	\$ 350.000	\$ 350.000
Amortización		\$ 56.422.003	\$ 56.422.003	\$ 56.422.003	\$ 56.422.003	\$ 56.422.003
<b>=Utilidad operativa (UAI)</b>		<b>-\$ 173.434.603</b>	<b>-\$ 219.539.574</b>	<b>-\$ 170.546.607</b>	<b>-\$ 127.380.440</b>	<b>-\$ 77.301.374</b>
Margen Operacional		-39%	-43%	-30%	-20%	-11%
<b>-Intereses</b>		<b>\$ 128.982.424</b>	<b>\$ 292.406.309</b>	<b>\$ 395.525.885</b>	<b>\$ 822.987.183</b>	<b>\$ 948.974.000</b>
<b>=UAI</b>		<b>-\$ 302.417.027</b>	<b>-\$ 511.945.883</b>	<b>-\$ 566.072.492</b>	<b>-\$ 950.367.622</b>	<b>-\$ 1.026.275.374</b>
<b>-Impuestos</b>		<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>=Utilidad neta</b>		<b>-\$ 302.417.027</b>	<b>-\$ 511.945.883</b>	<b>-\$ 566.072.492</b>	<b>-\$ 950.367.622</b>	<b>-\$ 1.026.275.374</b>
Margen Neto		-69%	-101%	-98%	-147%	-142%

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO 14, SIMULACIÓN PUNTO DE EQUILIBRIO MEDELLIN

ESTADO DE RESULTADOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>+Ingresos</b>	\$ 697.047.904	\$ 844.007.631	\$ 781.087.473	\$ 1.031.804.408	\$ 802.548.969	
Ventas	\$ 636.567.904	\$ 781.834.191	\$ 716.781.484	\$ 965.164.112	\$ 733.589.591	
Publicidad	\$ 60.480.000	\$ 62.173.440	\$ 64.305.989	\$ 66.640.296	\$ 68.959.379	
<b>-costos efectivos</b>	<b>-\$ 387.251.860</b>	<b>-\$ 405.260.499</b>	<b>-\$ 421.469.955</b>	<b>-\$ 432.279.349</b>	<b>-\$ 445.788.652</b>	
Dominio	\$ 35.980	\$ 37.214	\$ 38.565	\$ 39.907	\$ 41.236	
Web Hosting	\$ 215.880	\$ 223.285	\$ 231.390	\$ 239.442	\$ 247.416	
Arrendamiento hardware y software	\$ 387.000.000	\$ 405.000.000	\$ 421.200.000	\$ 432.000.000	\$ 445.500.000	
<b>=Utilidad bruta efectiva</b>	<b>\$ 309.796.044</b>	<b>\$ 438.747.132</b>	<b>\$ 359.617.518</b>	<b>\$ 599.525.059</b>	<b>\$ 356.760.318</b>	
Margen Bruto	44,4%	52,0%	46,0%	58,1%	44,5%	
<b>-gastos de admn efectivos</b>	<b>-\$ 115.025.476</b>	<b>-\$ 202.007.480</b>	<b>-\$ 210.580.294</b>	<b>-\$ 218.996.832</b>	<b>-\$ 227.463.555</b>	
Honorarios Abogado y asesor financiero	\$ 1.899.744	\$ 1.964.905	\$ 2.036.231	\$ 2.107.092	\$ 2.177.258	
Logística y Transporte	\$ 6.775.760	\$ 7.008.169	\$ 7.262.565	\$ 7.515.302	\$ 7.765.562	
Administración y mantenimiento sitio web	\$ 1.850.400	\$ 1.913.869	\$ 1.983.342	\$ 2.052.362	\$ 2.120.706	
Nómina + Prestaciones	\$ 67.632.120	\$ 96.032.932	\$ 99.518.927	\$ 102.982.186	\$ 106.411.493	
Arriendo oficina	\$ 27.289.920	\$ 28.771.763	\$ 30.391.613	\$ 32.057.073	\$ 33.765.715	
Pasarela de pagos	\$ 4.532.108	\$ 5.075.961	\$ 6.036.768	\$ 6.640.445	\$ 7.304.489	
Servicio al cliente	\$ 56.021.400	\$ 57.942.934	\$ 60.046.263	\$ 62.135.872	\$ 64.230.459	
Servicios públicos	\$ 5.045.424	\$ 5.218.482	\$ 5.407.913	\$ 5.596.108	\$ 5.782.459	
<b>-gastos de ventas efectivos</b>	<b>-\$ 52.736.792</b>	<b>-\$ 60.766.656</b>	<b>-\$ 57.710.820</b>	<b>-\$ 64.518.638</b>	<b>-\$ 72.524.760</b>	
Publicidad/mercadeo	\$ 52.736.792	\$ 60.766.656	\$ 57.710.820	\$ 64.518.638	\$ 72.524.760	
<b>=EBITDA</b>	<b>\$ 142.033.776</b>	<b>\$ 175.972.996</b>	<b>\$ 91.326.404</b>	<b>\$ 316.009.589</b>	<b>\$ 56.772.003</b>	
Margen EBITDA	20%	21%	12%	31%	7%	
<b>-depreciaciones y amortizaciones</b>	<b>-\$ 57.893.740</b>	<b>-\$ 57.893.740</b>	<b>-\$ 57.893.740</b>	<b>-\$ 56.772.003</b>	<b>-\$ 56.772.003</b>	
Depreciación	\$ 1.471.737	\$ 1.471.737	\$ 1.471.737	\$ 350.000	\$ 350.000	
Amortización	\$ 56.422.003	\$ 56.422.003	\$ 56.422.003	\$ 56.422.003	\$ 56.422.003	
<b>=Utilidad operativa (UAIL)</b>	<b>\$ 84.140.036</b>	<b>\$ 118.079.256</b>	<b>\$ 33.432.664</b>	<b>\$ 259.237.586</b>	<b>\$ -</b>	
Margen Operacional	12%	14%	4%	23%	0%	
<b>-Intereses</b>	<b>\$ 55.532.424</b>	<b>\$ 77.932.309</b>	<b>\$ 22.399.885</b>	<b>\$ 173.689.183</b>	<b>\$ -</b>	
<b>=UAI</b>	<b>\$ 28.607.612</b>	<b>\$ 40.146.947</b>	<b>\$ 11.032.779</b>	<b>\$ 85.548.403</b>	<b>\$ -</b>	
<b>-Impuestos</b>	<b>-\$ 28.607.612</b>	<b>-\$ 40.146.947</b>	<b>-\$ 11.032.779</b>	<b>-\$ 85.548.403</b>	<b>-\$ -</b>	
<b>=Utilidad neta</b>	<b>-\$ 0</b>	<b>\$ -</b>	<b>-\$ 0</b>	<b>\$ -</b>	<b>-\$ -</b>	
Margen Neto	0%	0%	0%	0%	0%	

BALANCE GENERAL	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Activos Corrientes</b>						
Caja y bancos	\$ 29.612.226	\$ 51.773.164	\$ 106.656.374	\$ 46.124.050	\$ 133.113.125	
Cuentas por Cobrar	\$ 5.040.000	\$ 5.181.120	\$ 5.358.832	\$ 5.553.358	\$ 5.746.615	
Inversiones temporales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
<b>Total activos corrientes</b>	<b>\$ 34.652.226</b>	<b>\$ 56.954.284</b>	<b>\$ 112.015.207</b>	<b>\$ 51.677.408</b>	<b>\$ 138.859.740</b>	
<b>Activos Fijos</b>						
Propiedad, planta y equipo	\$ 6.865.210	\$ 6.865.210	\$ 6.865.210	\$ 6.865.210	\$ 6.865.210	\$ 6.865.210
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 1.471.737	\$ 2.943.473	\$ 4.415.210	\$ 4.765.210	\$ 5.115.210
Intangibles/constr. espacio web y almace	\$ 646.765.015	\$ 646.765.015	\$ 646.765.015	\$ 646.765.015	\$ 646.765.015	\$ 646.765.015
Amortización acumulada	\$ -	\$ 56.422.003	\$ 112.844.006	\$ 169.266.009	\$ 225.688.012	\$ 282.110.015
<b>Total activos fijos</b>	<b>\$ 653.630.225</b>	<b>\$ 595.736.485</b>	<b>\$ 537.842.746</b>	<b>\$ 479.949.006</b>	<b>\$ 423.177.003</b>	<b>\$ 366.405.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 653.630.225</b>	<b>\$ 630.388.712</b>	<b>\$ 594.797.029</b>	<b>\$ 591.964.213</b>	<b>\$ 474.854.411</b>	<b>\$ 505.264.740</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivos corrientes</b>						
Cuentas por pagar	\$ 27.765.984	\$ 32.457.169	\$ 37.393.885	\$ 42.128.872	\$ 47.723.583	
Impuesto renta	\$ 28.607.612	\$ 40.146.947	\$ 11.032.779	\$ 85.548.403	\$ -	
Nuevo préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>-\$ 841.628</b>	<b>-\$ 7.689.778</b>	<b>\$ 26.361.106</b>	<b>-\$ 43.419.531</b>	<b>\$ 47.723.583</b>	
<b>Pasivos no corrientes</b>						
obligaciones financieras	\$ 196.089.068	\$ 173.689.183	\$ 144.945.650	\$ 108.061.949	\$ 60.732.784	\$ 0
<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b>\$ 196.089.068</b>	<b>\$ 173.689.183</b>	<b>\$ 144.945.650</b>	<b>\$ 108.061.949</b>	<b>\$ 60.732.784</b>	<b>\$ 0</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 196.089.068</b>	<b>\$ 172.847.554</b>	<b>\$ 137.255.872</b>	<b>\$ 134.423.055</b>	<b>\$ 17.313.254</b>	<b>\$ 47.723.583</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	\$ 457.541.158	\$ 457.541.158	\$ 457.541.158	\$ 457.541.158	\$ 457.541.158	\$ 457.541.158
Utilidad del periodo	\$ -	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ -
Utilidad neta del periodo (P&G)	\$ -	\$ -	\$ 0	\$ -	\$ 0	\$ 0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 457.541.158</b>	<b>\$ 457.541.158</b>	<b>\$ 457.541.158</b>	<b>\$ 457.541.158</b>	<b>\$ 457.541.158</b>	<b>\$ 457.541.158</b>
<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>\$ 653.630.225</b>	<b>\$ 630.388.712</b>	<b>\$ 594.797.029</b>	<b>\$ 591.964.213</b>	<b>\$ 474.854.411</b>	<b>\$ 505.264.740</b>
diferencia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

SIMULACIÓN					
	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos C.C Virtual	\$ 165.507.655	\$ 203.276.890	\$ 186.363.186	\$ 250.942.669	\$ 190.733.294
Ingresos Almacenes y Aliado estratégico	\$ 471.060.249	\$ 578.557.301	\$ 530.418.298	\$ 714.221.443	\$ 542.856.297
Total	\$ 636.567.904	\$ 781.834.191	\$ 716.781.484	\$ 965.164.112	\$ 733.589.591
Publico objetivo	3.656	4.490	4.116	5.543	4.213
% crecimiento		23%	-8%	35%	-24%

*Fuente: Elaboración propia.*

## ANEXO 15, ESTUDIO FINANCIERO-COLOMBIA

<b>BALANCE GENERAL</b>	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Activos Corrientes</b>						
Caja y bancos		\$ 847.180.166	\$ 2.524.068.432	\$ 4.287.547.745	\$ 5.883.616.245	\$ 7.662.724.894
Cuentas por Cobrar		\$ 5.040.000	\$ 5.181.120	\$ 5.358.832	\$ 5.553.358	\$ 5.746.615
Inversiones temporales		0	0	0	0	0
<b>Total activos corrientes</b>	\$ -	\$ 852.220.166	\$ 2.529.249.552	\$ 4.292.906.578	\$ 5.889.169.604	\$ 7.668.471.509
<b>Activos Fijos</b>						
Propiedad, planta y equipo	\$ 6.865.210	\$ 6.865.210	\$ 6.865.210	\$ 6.865.210	\$ 6.865.210	\$ 6.865.210
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 1.471.737	\$ 2.943.473	\$ 4.415.210	\$ 4.765.210	\$ 5.115.210
Intangibles constr. espacio web y almacenes	\$ 646.765.015	\$ 646.765.015	\$ 646.765.015	\$ 646.765.015	\$ 646.765.015	\$ 646.765.015
Amortización acumulada	\$ -	\$ 56.422.003	\$ 112.844.006	\$ 169.266.009	\$ 225.688.012	\$ 282.110.015
<b>Total activos fijos</b>	\$ 653.630.225	\$ 595.736.485	\$ 537.842.746	\$ 479.949.006	\$ 423.177.003	\$ 366.405.000
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 653.630.225	\$ 1.447.956.652	\$ 3.067.092.298	\$ 4.772.855.584	\$ 6.312.346.607	\$ 8.034.876.509
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivos corrientes</b>						
Cuentas por pagar		\$ 27.765.984	\$ 32.457.169	\$ 37.393.885	\$ 42.128.872	\$ 47.723.583
Impuesto renta		\$ 897.273.549	\$ 875.337.176	\$ 858.750.244	\$ 870.641.076	\$ 880.349.638
Nuevo préstamo						
<b>Total pasivos corrientes</b>		\$ 869.507.565	\$ 842.880.008	\$ 821.356.359	\$ 828.512.204	\$ 832.626.056
<b>Pasivos no corrientes</b>						
obligaciones financieras	\$ 196.089.068	\$ 173.689.183	\$ 144.945.650	\$ 108.061.949	\$ 60.732.784	\$ 0
<b>Total pasivos no corrientes</b>	\$ 196.089.068	\$ 173.689.183	\$ 144.945.650	\$ 108.061.949	\$ 60.732.784	\$ 0
<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$ 196.089.068	\$ 695.818.382	\$ 697.934.358	\$ 713.294.409	\$ 767.779.419	\$ 832.626.056
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	\$ 457.541.158	\$ 457.541.158	\$ 457.541.158	\$ 457.541.158	\$ 457.541.158	\$ 457.541.158
Utilidad del periodo		\$ 1.686.233.877	\$ 1.621.251.622	\$ 1.721.123.337	\$ 1.593.976.033	\$ 1.787.376.538
Utilidad neta del periodo (P&G)		\$ -	\$ 1.686.233.877	\$ 3.307.485.498	\$ 5.028.608.835	\$ 6.622.584.868
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 457.541.158	\$ 2.143.775.034	\$ 3.765.026.656	\$ 5.486.149.993	\$ 7.080.126.026	\$ 8.867.502.564
<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>	\$ 653.630.225	\$ 1.447.956.652	\$ 3.067.092.298	\$ 4.772.855.584	\$ 6.312.346.607	\$ 8.034.876.509
Diferencia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

**ESTADO DE RESULTADOS**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>+Ingresos</b>		\$ 3.289.964.335	\$ 3.343.797.473	\$ 3.402.473.718	\$ 3.463.304.431	\$ 3.523.040.972
Ventas		\$ 3.229.484.335	\$ 3.281.624.033	\$ 3.338.167.729	\$ 3.396.664.135	\$ 3.454.081.593
Publicidad		\$ 60.480.000	\$ 62.173.440	\$ 64.305.989	\$ 66.640.296	\$ 68.959.379
<b>-costos efectivos</b>		<b>-\$ 387.251.860</b>	<b>-\$ 405.260.499</b>	<b>-\$ 421.469.955</b>	<b>-\$ 432.279.349</b>	<b>-\$ 445.788.652</b>
Dominio		\$ 35.980	\$ 37.214	\$ 38.565	\$ 39.907	\$ 41.236
Web Hosting		\$ 215.880	\$ 223.285	\$ 231.390	\$ 239.442	\$ 247.416
Arrendamiento hardware y software		\$ 387.000.000	\$ 405.000.000	\$ 421.200.000	\$ 432.000.000	\$ 445.500.000
<b>=Utilidad bruta efectiva</b>		<b>\$ 2.902.712.475</b>	<b>\$ 2.938.536.974</b>	<b>\$ 2.981.003.763</b>	<b>\$ 3.031.025.082</b>	<b>\$ 3.077.252.320</b>
Margen Bruto		88,2%	87,9%	87,6%	87,5%	87,3%
<b>-gastos de admn efectivos</b>		<b>-\$ 153.042.095</b>	<b>-\$ 245.355.472</b>	<b>-\$ 263.125.738</b>	<b>-\$ 271.428.149</b>	<b>-\$ 280.229.381</b>
Honorarios Abogado y asesor financiero		\$ 1.899.744	\$ 1.964.905	\$ 2.036.231	\$ 2.107.092	\$ 2.177.258
Logística y Transporte		\$ 6.775.760	\$ 7.008.169	\$ 7.262.565	\$ 7.515.302	\$ 7.765.562
Administración y mantenimiento sitio web		\$ 1.850.400	\$ 1.913.869	\$ 1.983.342	\$ 2.052.362	\$ 2.120.706
Nómina +Prestaciones		\$ 67.632.120	\$ 96.032.932	\$ 99.518.927	\$ 102.982.186	\$ 106.411.493
Arriendo oficina		\$ 27.289.920	\$ 28.771.763	\$ 30.391.613	\$ 32.057.073	\$ 33.765.715
Pasarela de pagos		\$ 42.548.727	\$ 48.423.952	\$ 58.582.212	\$ 59.071.762	\$ 60.070.315
Servicio al cliente		\$	\$ 56.021.400	\$ 57.942.934	\$ 60.046.263	\$ 62.135.872
Servicios públicos		\$ 5.045.424	\$ 5.218.482	\$ 5.407.913	\$ 5.596.108	\$ 5.782.459
<b>-gastos de ventas efectivos</b>		<b>-\$ 52.736.792</b>	<b>-\$ 60.766.656</b>	<b>-\$ 57.710.820</b>	<b>-\$ 64.518.638</b>	<b>-\$ 72.524.760</b>
Publicidad/mercadeo		\$ 52.736.792	\$ 60.766.656	\$ 57.710.820	\$ 64.518.638	\$ 72.524.760
<b>=EBITDA</b>		<b>\$ 2.696.933.589</b>	<b>\$ 2.632.414.847</b>	<b>\$ 2.660.167.205</b>	<b>\$ 2.695.078.295</b>	<b>\$ 2.724.498.180</b>
Margen EBITDA		82%	79%	78%	78%	77%
<b>-depreciaciones y amortizaciones</b>		<b>-\$ 57.893.740</b>	<b>-\$ 57.893.740</b>	<b>-\$ 57.893.740</b>	<b>-\$ 56.772.003</b>	<b>-\$ 56.772.003</b>
Depreciación		\$ 1.471.737	\$ 1.471.737	\$ 1.471.737	\$ 350.000	\$ 350.000
Amortización		\$ 56.422.003	\$ 56.422.003	\$ 56.422.003	\$ 56.422.003	\$ 56.422.003
<b>=Utilidad operativa (UAI)</b>		<b>\$ 2.639.039.849</b>	<b>\$ 2.574.521.107</b>	<b>\$ 2.602.273.466</b>	<b>\$ 2.638.306.292</b>	<b>\$ 2.667.726.177</b>
Margen Operacional		80%	77%	76%	76%	76%
<b>-Intereses</b>		<b>\$ 55.532.424</b>	<b>\$ 77.932.309</b>	<b>\$ 22.399.885</b>	<b>\$ 173.689.183</b>	<b>\$ -</b>
<b>=UAI</b>		<b>\$ 2.583.507.425</b>	<b>\$ 2.496.588.798</b>	<b>\$ 2.579.873.581</b>	<b>\$ 2.464.617.109</b>	<b>\$ 2.667.726.177</b>
<b>-Impuestos</b>		<b>-\$ 897.273.549</b>	<b>-\$ 875.337.176</b>	<b>-\$ 858.750.244</b>	<b>-\$ 870.641.076</b>	<b>-\$ 880.349.638</b>
<b>=Utilidad neta</b>		<b>\$ 1.686.233.877</b>	<b>\$ 1.621.251.622</b>	<b>\$ 1.721.123.337</b>	<b>\$ 1.593.976.033</b>	<b>\$ 1.787.376.538</b>
Margen Neto		51%	48%	51%	46%	51%

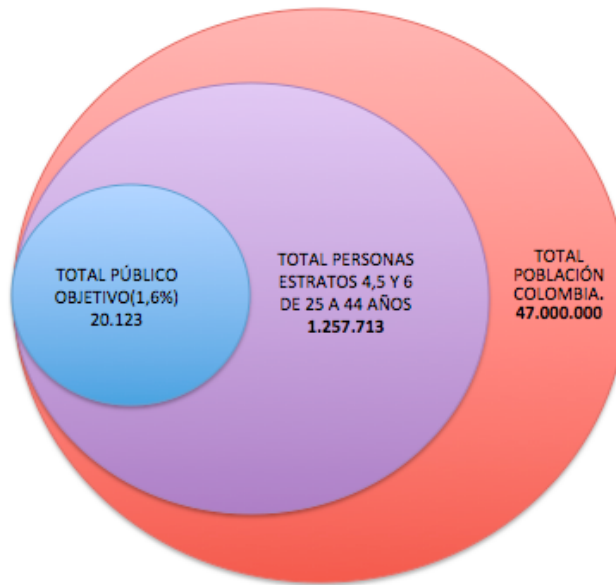
Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO 16, SIMULACIÓN PUNTO DE EQUILIBRIO COLOMBIA

ESTADO DE RESULTADOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>+Ingresos</b>		\$ 735.064.522	\$ 887.355.622	\$ 833.632.917	\$ 1.084.235.725	\$ 855.314.795
Ventas	\$	674.584.522	\$ 825.182.182	\$ 769.326.928	\$ 1.017.595.429	\$ 786.355.416
Publicidad	\$	60.480.000	\$ 62.173.440	\$ 64.305.989	\$ 66.640.296	\$ 68.959.379
<b>-costos efectivos</b>	<b>-\$</b>	<b>387.251.860</b>	<b>405.260.499</b>	<b>421.469.955</b>	<b>432.279.349</b>	<b>445.788.652</b>
Dominio	\$	35.980	\$ 37.214	\$ 38.565	\$ 39.907	\$ 41.236
Web Hosting	\$	215.880	\$ 223.285	\$ 231.390	\$ 239.442	\$ 247.416
Arrendamiento hardware y software	\$	387.000.000	\$ 405.000.000	\$ 421.200.000	\$ 432.000.000	\$ 445.500.000
<b>=Utilidad bruta efectiva</b>	<b>\$</b>	<b>347.812.662</b>	<b>482.095.123</b>	<b>412.162.962</b>	<b>651.956.376</b>	<b>409.526.143</b>
Margen Bruto		47.3%	54.3%	49.4%	60.1%	47.9%
<b>-gastos de admn efectivos</b>	<b>-\$</b>	<b>153.042.095</b>	<b>245.355.472</b>	<b>263.125.738</b>	<b>271.428.149</b>	<b>280.229.381</b>
Honorarios Abogado y asesor financiero	\$	1.899.744	\$ 1.964.905	\$ 2.036.231	\$ 2.107.092	\$ 2.177.258
Logística y Transporte	\$	6.775.760	\$ 7.008.169	\$ 7.262.565	\$ 7.515.302	\$ 7.765.562
Administración y mantenimiento sitio web	\$	1.850.400	\$ 1.913.869	\$ 1.983.342	\$ 2.052.362	\$ 2.120.706
Nómina +Prestaciones	\$	67.632.120	\$ 96.032.932	\$ 99.518.927	\$ 102.982.186	\$ 106.411.493
Arriendo oficina	\$	27.289.920	\$ 28.771.763	\$ 30.391.613	\$ 32.057.073	\$ 33.765.715
Pasarela de pagos	\$	42.548.727	\$ 48.423.952	\$ 58.582.212	\$ 59.071.762	\$ 60.070.315
Servicio al cliente	\$	56.021.400	\$ 57.942.934	\$ 57.942.934	\$ 60.046.263	\$ 62.135.872
Servicios públicos	\$	5.045.424	\$ 5.218.482	\$ 5.407.913	\$ 5.596.108	\$ 5.782.459
<b>-gastos de ventas efectivos</b>	<b>-\$</b>	<b>52.736.792</b>	<b>60.766.656</b>	<b>57.710.820</b>	<b>64.518.638</b>	<b>72.524.760</b>
Publicidad/mercadeo	\$	52.736.792	\$ 60.766.656	\$ 57.710.820	\$ 64.518.638	\$ 72.524.760
<b>=EBITDA</b>	<b>\$</b>	<b>142.033.776</b>	<b>175.972.996</b>	<b>91.326.404</b>	<b>316.009.589</b>	<b>56.772.003</b>
Margen EBITDA		19%	20%	11%	29%	7%
<b>-depreciaciones y amortizaciones</b>	<b>-\$</b>	<b>57.893.740</b>	<b>57.893.740</b>	<b>57.893.740</b>	<b>56.772.003</b>	<b>56.772.003</b>
Depreciación	\$	1.471.737	\$ 1.471.737	\$ 1.471.737	\$ 350.000	\$ 350.000
Amortización	\$	56.422.003	\$ 56.422.003	\$ 56.422.003	\$ 56.422.003	\$ 56.422.003
<b>=Utilidad operativa (UAI)</b>	<b>\$</b>	<b>84.140.036</b>	<b>118.079.256</b>	<b>33.432.664</b>	<b>259.237.586</b>	<b>-</b>
Margen Operacional		11%	13%	4%	24%	0%
<b>-Intereses</b>	<b>\$</b>	<b>55.532.424</b>	<b>77.932.309</b>	<b>22.399.885</b>	<b>173.689.183</b>	<b>-</b>
<b>=UAI</b>	<b>\$</b>	<b>28.607.612</b>	<b>40.146.947</b>	<b>11.032.779</b>	<b>85.548.403</b>	<b>-</b>
<b>-impuestos</b>	<b>-\$</b>	<b>28.607.612</b>	<b>40.146.947</b>	<b>11.032.779</b>	<b>85.548.403</b>	<b>-</b>
<b>=Utilidad neta</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Margen Neto		0%	0%	0%	0%	0%

BALANCE GENERAL	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>ACTIVOS</b>						
Activos Corrientes						
Caja y bancos	\$	29.612.226	\$ 51.773.164	\$ 106.656.374	\$ 46.124.050	\$ 133.113.125
Cuentas por Cobrar	\$	5.040.000	\$ 5.181.120	\$ 5.358.832	\$ 5.553.358	\$ 5.746.615
Inversiones temporales	\$	0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Total activos corrientes</b>	<b>\$</b>	<b>34.652.226</b>	<b>56.954.284</b>	<b>112.015.207</b>	<b>51.677.408</b>	<b>138.859.740</b>
Activos Fijos						
Propiedad, planta y equipo	\$	6.865.210	\$ 6.865.210	\$ 6.865.210	\$ 6.865.210	\$ 6.865.210
Depreciación acumulada	\$	-	\$ 1.471.737	\$ 2.943.473	\$ 4.415.210	\$ 5.115.210
Intangibles constr. espacio web y almacén	\$	646.765.015	\$ 646.765.015	\$ 646.765.015	\$ 646.765.015	\$ 646.765.015
Amortización acumulada	\$	-	\$ 56.422.003	\$ 112.844.006	\$ 169.266.009	\$ 225.688.012
<b>Total activos fijos</b>	<b>\$</b>	<b>653.630.225</b>	<b>595.736.485</b>	<b>537.842.746</b>	<b>479.949.006</b>	<b>366.405.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$</b>	<b>653.630.225</b>	<b>630.388.712</b>	<b>594.797.029</b>	<b>591.964.213</b>	<b>505.264.740</b>
<b>PASIVOS</b>						
Pasivos corrientes						
Cuentas por pagar	\$	27.765.984	\$ 32.457.169	\$ 37.393.885	\$ 42.128.872	\$ 47.723.583
Impuesto renta	-\$	28.607.612	-\$ 40.146.947	-\$ 11.032.779	-\$ 85.548.403	-\$ -
Nuevo prestamo	\$	841.628	\$ 7.689.778	\$ 26.361.106	\$ 43.419.531	\$ 47.723.583
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>\$</b>	<b>841.628</b>	<b>7.689.778</b>	<b>26.361.106</b>	<b>43.419.531</b>	<b>47.723.583</b>
Pasivos no corrientes						
obligaciones financieras	\$	196.089.068	\$ 173.689.183	\$ 144.945.650	\$ 108.061.949	\$ 60.732.784
<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b>\$</b>	<b>196.089.068</b>	<b>173.689.183</b>	<b>144.945.650</b>	<b>108.061.949</b>	<b>60.732.784</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$</b>	<b>196.089.068</b>	<b>172.847.554</b>	<b>137.255.872</b>	<b>134.423.055</b>	<b>47.723.583</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	\$	457.541.158	\$ 457.541.158	\$ 457.541.158	\$ 457.541.158	\$ 457.541.158
Utilidad del periodo	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad neta del periodo (P&G)	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$</b>	<b>457.541.158</b>	<b>457.541.158</b>	<b>457.541.158</b>	<b>457.541.158</b>	<b>457.541.158</b>
<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>\$</b>	<b>653.630.225</b>	<b>630.388.712</b>	<b>594.797.029</b>	<b>591.964.213</b>	<b>505.264.740</b>
Diferencia	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

SIMULACIÓN					
	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos C.C Virtual	\$ 175.391.976	\$ 214.547.367	\$ 200.025.001	\$ 264.574.812	\$ 204.452.408
Ingresos Almacenes y Aliado estratégico	\$ 499.192.547	\$ 610.634.815	\$ 569.301.927	\$ 753.020.617	\$ 581.903.008
<b>Total</b>	<b>\$ 674.584.522</b>	<b>\$ 825.182.182</b>	<b>\$ 769.326.928</b>	<b>\$ 1.017.595.429</b>	<b>\$ 786.355.416</b>
<b>Publico objetivo</b>	<b>4.267</b>	<b>5.220</b>	<b>4.867</b>	<b>6.437</b>	<b>4.974</b>
<b>% crecimiento</b>		<b>22%</b>	<b>-7%</b>	<b>32%</b>	<b>-23%</b>



*Fuente: Elaboración propia.*

## ANEXO 17, PROFORMA ACUERDO COMERCIAL

El siguiente acuerdo comercial es una proforma la cual se podrá ajustar a las necesidades:

### ACUERDO DE COLABORACION COMERCIAL

#### SUSCRITO ENTRE CENTRO COMERCIAL VIRTUAL Y **XXXX**

Entre los suscritos, \_\_\_\_\_, mayor de edad, identificado con la cédula de ciudadanía No. \_\_\_\_\_, actuando en nombre y representación del CENTRO COMERCIAL VIRTUAL, tal como se desprende del certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio de Medellín, quien para los efectos del presente acuerdo se denominará **CC.VIRTUAL** y \_\_\_\_\_ mayor de edad, identificado con la Cédula de Ciudadanía No. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, actuando en nombre y representación de **XXXX**, con Nit \_\_\_\_\_, que en adelante se denominará **EL ALIADO**, se ha convenido en celebrar el presente documento de Alianza Estratégica de Colaboración Empresarial, con el fin de facilitar el acceso de los usuarios del **CC. VIRTUAL** a la prestación de servicios por parte de **EL ALIADO** y que para todos los efectos se denominará La Alianza, previas las siguientes consideraciones:

1. Que cuando se mencione en este documento **LAS PARTES** se debe entender que se habla de **CC. VIRTUAL** y **EL ALIADO**.
2. Que **LAS PARTES** tienen interés de celebrar una Alianza de Colaboración Empresarial, la cual facilite el acceso de los usuarios del **CC. VIRTUAL** quienes en lo sucesivo se denominarán como **LOS BENEFICIARIOS** a los servicios ofrecidos por parte de **EL ALIADO** bajo la plataforma del **CC. VIRTUAL**.
3. Que la mencionada Alianza no genera ningún compromiso patrimonial entre las partes, reduciéndose la misma a beneficiar, por un lado, a los usuarios del **CC. VIRTUAL** con la posibilidad de acceder a los servicios ofrecidos por **EL ALIADO** bajo la plataforma ofrecida por el **CC. VIRTUAL** y por el otro permitir a **EL ALIADO** la promoción y venta de sus servicios y productos a través de la plataforma.
4. Que **LAS PARTES** consienten en los beneficios y conveniencia de la presente Alianza y por ende aceptan las especificaciones del presente documento y sus anexos (si los hubiese).
5. Que **LAS PARTES** suministrarán entre sí la información que se encuentre en su poder y que se requiera para la debida ejecución de las formas contractuales suscritas según esta



Alianza, comprometiéndose a dar a dicha información el uso indispensable para la debida ejecución y durante el tiempo que tome la ejecución de la presente Alianza. Así mismo, deberán mantener estricta confidencialidad cualquier información que reciban de la otra parte.

6. Que **EL ALIADO** autoriza al **CC. VIRTUAL** a usar su marca, logo, símbolos y demás para lo que requiera en la plataforma.

7. Que por todo lo anterior, **LAS PARTES** se permiten suscribir el presente documento el cual se registrará por las cláusulas que a continuación se enuncian y sus respectivos anexos:

**PRIMERO. DURACIÓN Y PRÓRROGAS.** Esta Alianza tendrá a partir del momento de su firma una duración de dos (2) años, sin embargo cualquiera de LAS PARTES podrá darla por terminada en cualquier circunstancia y por cualquier motivo enviando comunicación escrita con antelación de sesenta (60) días a la fecha en que se defina terminarlo, sin necesidad de justificación, declaración judicial, ni reconveniones o requerimientos por mora o indemnización de perjuicios de ninguna clase, derechos a los que renuncian ambas partes en su recíproco beneficio. De igual forma si al momento del vencimiento de la presente Alianza ninguna de **LAS PARTES** manifiesta su interés en darla por terminada, ésta se entenderá automáticamente prorrogada por el término de un (1) año y así sucesivamente.

**SEGUNDO: EXCLUSIVIDAD. LAS PARTES** de común acuerdo establecen que existirá exclusividad en el desarrollo de la presente Alianza, por lo tanto **EL ALIADO** no podrá suscribir libremente otras alianzas con otros Centros comerciales Virtuales con el mismo modelo de negocio. En caso de que alguna de la partes incurra en lo contrario puede alegarse como incumplimiento de la presente Alianza.

**PARÁGRAFO:** Esta Alianza no puede ser cedida por ninguna de **LAS PARTES**.

**TERCERO. EXCLUSIÓN DE RESPONSABILIDAD.** Las **PARTES** conservan plena autonomía jurídica, financiera y administrativa; adicionalmente, **EL ALIADO** conserva plena autonomía. Por lo tanto, no se genera entre **LAS PARTES** ningún tipo de relación de dependencia o subordinación de la una en relación con la otra, como tampoco vínculos societarios ni de responsabilidad solidaria frente a las obligaciones que cada una contraiga en desarrollo de sus respectivos objetos sociales y estatutos. Consecuencialmente, cada parte ejercerá sus derechos y responderá por sus obligaciones de manera independiente. Cada una de las partes asumirá la obligación de indemnizar que pueda derivarse de sus actos propios y de los que le corresponde realizar conforme a este convenio.

a) Por la prestación de este servicio **CC. VIRTUAL** no asume ninguna responsabilidad frente a **LOS BENEFICIARIOS**, en lo que tiene que ver con la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos por **EL ALIADO**, a quien corresponde en su totalidad dicha responsabilidad.

b) **CC. VIRTUAL** no tendrá responsabilidad por los daños y perjuicios que se deriven de las conductas en que pudiesen incurrir **LOS BENEFICIARIOS** los cuales se someterán estrictamente a los reglamentos internos de **EL ALIADO**.

**CUARTO. COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO:** Cada una de las partes nombrará un (1) delegado que tendrá a su cargo las actividades de coordinación y seguimiento de la ejecución de esta Alianza. Actuará como delegado de LAS PARTES para estos efectos las siguientes personas:

**EL ALIADO**

**Nombre:**

**Cargo:**

**CC. VIRTUAL**

**Nombre:**

**Cargo:**

**OCTAVO. COMUNICACIONES:** Todas las comunicaciones o notificaciones que deban surtirse en desarrollo este convenio, deberán remitirse por los medios descritos a continuación.

**EL ALIADO**

**Dirección:**

**Ciudad:**

**Correo electrónico:**

**Teléfono:**

**CC. VIRTUAL**

**Dirección:**

**Ciudad:**

**Correo electrónico:**

**Teléfono:**

**NOVENO. DOMICILIO:** Para todos los efectos legales y fiscales se establecen como domicilio contractual la ciudad de Medellín.

Para constancia de lo anterior suscriben las partes el presente convenio a los **XX** días del mes de **XX** de **XXXX**

---

**CC. VIRTUAL**

**Representante Legal**

---

**XXXXX**

**Representante Legal**