

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO Y COMERCIALIZACIÓN DE UN
APLICATIVO MÓVIL PARA EL SECTOR DE LAS APUESTAS PERMANENTES
EN COLOMBIA

ALEXANDER RODRIGUEZ SUAREZ

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMNAGA

2014

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO Y COMERCIALIZACIÓN DE UN
APLICATIVO MÓVIL PARA EL SECTOR DE LAS APUESTAS PERMANENTES
EN COLOMBIA

ALEXANDER RODRÍGUEZ SUAREZ

TRABAJO DE GRADO REALIZADO PARA CUMPLIR UNO DE
LOS REQUISITOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN GERENCIA DE
NEGOCIOS

DIRECTOR

DR. JORGE ERNESTO VARGAS ROSAS

JURADO DEL TRABAJO DE GRADO

ING. MBA. ORLANDO CONTRERAS

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMNAGA

2014

AGRADECIMIENTOS

Dedico esta tesis a DIOS, y en especial a mi esposa Paola Elena y a mi hijo Jerónimo quienes inspiraron mi espíritu para la conclusión de este trabajo, que sin ellos sin duda nunca hubiera podido conseguir este logro. A mis padres quienes me dieron vida, educación, apoyo y consejos. A mis compañeros de estudio, Alberto Eloy, Leandro y Marcel, con quienes tuve la oportunidad de compartir esta bella experiencia, al profesor Jorge Vargas, su apoyo incondicional fue fundamental para conseguir los objetivos. Y en general a todas las personas que de una u otra manera aportaron un granito de arena para la conclusión de esta etapa de mi vida. Para todos ellos hago esta dedicatoria.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	19
1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TRABAJO DE GRADO	21
1.1 OPORTUNIDAD, PROBLEMÁTICA, ANTECEDENTES.....	21
1.1.1 Descripción de la Oportunidad.....	21
1.1.2 Formulación del Problema.....	23
1.1.3 Justificación.....	23
1.1.4 Impacto Esperado.....	28
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	28
1.2.1 Visión Global.....	28
1.2.2 Objetivo General.....	29
1.2.3 Fases Metodológicas.....	29
1.2.3.1 Fase 1: Modelo de Negocio.....	29
1.2.3.2 Fase 2: Análisis del Mercado.....	29
1.2.3.3 Fase 3: Estrategias.....	29
1.2.3.4 Fase 4: Plan de Gestión.....	29
1.2.3.5 Fase 5: Plan Financiero.....	30
1.2.3.6 Fase 6: Prototipo.....	30
1.2.4 Métodos Propuestos para Satisfacer cada Fase Metodológica.....	30
1.2.4.1 Fase 1: Modelo de Negocio.....	30
1.2.4.2 Fase 2: Análisis del Mercado.....	30
1.2.4.3 Fase 3: Estrategias.....	31
1.2.4.4 Fase 4: Plan de Gestión.....	32
1.2.4.5 Fase 5: Plan Financiero.....	32
1.2.4.6 Fase 6: Prototipo.....	33
2. MARCO TEORICO.....	34
2.1 MARCO CONTEXTUAL.....	34
2.1.1 Historia Del Chance En Colombia.....	34

2.1.2 Estructura Operativa Del Chance Manual.....	35
2.1.3 Debilidades Del Juego Manual Del Chance.....	36
2.1.4 Sistematización Del Juego.	37
2.1.5 Dispositivos Móviles en el Mercado.	37
2.1.5.1 Apple.....	38
2.1.5.2 Google.	38
2.1.5.3 Tendencias en Tecnología.	39
2.1.5.4 Computación Móvil.	39
2.1.5.5 Experiencia de Usuario.	40
2.1.5.6 Computación en la Nube.	40
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	41
2.2.1 Elaboración de Planes de Negocio.	41
2.2.2 Modelo De Negocios.	42
2.2.3 Que es una Startup.....	42
2.2.4 Modelo Canvas.....	43
2.2.5 Metodología Lean Startup.	44
2.2.6 Producto Mínimo Viable.	45
3. DESARROLLO DEL TRABAJO	47
3.1 NATURALEZA DEL PROYECTO.....	47
3.1.1 Idea de Negocio.....	47
3.1.2 Estructura Legal de la Empresa.	47
3.1.3 Requerimientos de Inicio.	48
3.2 PRODUCTO.....	49
3.2.1 D3UNA App.	49
3.3 MODELO DE NEGOCIO.....	50
3.3.1 Segmentación de los Clientes.....	51
3.3.2 Propuestas de Valor.	51
3.3.3 Canales.....	51
3.3.4 Relaciones con los Clientes.	53
3.3.5 Recursos Claves.....	54

3.3.6 Actividades Claves.	55
3.3.7 Socios Claves.	56
3.3.8 Estructura de Costos.	57
3.3.9 Fuentes de Ingresos.	57
3.3.10 Ventaja Competitiva.	58
3.3.11 Análisis PESTEL.....	58
3.3.11.1 Factores Políticos.	59
3.3.11.2 Factores Económicos.	61
3.3.11.3 Factores Socio-Culturales.	63
3.3.11.4 Factores Tecnológicos.	67
3.3.11.5 Factores Ambientales.....	68
3.3.11.6 Factores Legales.	69
3.3.12 Análisis del Sector.	72
3.3.12.1 Mercado de las Aplicaciones Móviles en Colombia.	72
3.3.12.2 Mercado de las Apuestas Permanentes en Colombia.....	87
3.3.13 Análisis del Mercado Objetivo.	98
3.3.13.1 Descripción de la Población Estudiada.	99
3.3.13.2 Tipo de Muestra Utilizada.	100
3.3.13.3 Tamaño de la muestra.....	100
3.3.13.4 Método Recolección de datos.	100
3.3.13.5 Procedimiento de Recolección de datos.....	101
3.3.13.6 Diseño de la Encuesta.....	101
3.3.13.7 Análisis de los Resultados Obtenidos.	105
3.3.14 Segmentación del Mercado.....	129
3.3.15 Evaluación y Selección de Segmento.	130
3.4 PLAN DE MERCADEO.	131
3.4.1 Estrategias de Pre-Lanzamiento.	132
3.4.2 Estrategias de Lanzamiento.	132
3.4.3 Estrategias de Mantenimiento.....	133
3.4.4 Estrategias de Mercadeo Web.	134

3.4.5 Estrategias de Precios.....	134
3.4.6 Estrategias de Promoción de ventas.....	135
3.4.7 Proyección de Ventas.....	135
3.4.7.1 Escenario Probable.	136
3.4.7.2 Peor Escenario.	136
3.4.7.3 Escenario Optimista.	137
3.5 PLAN ESTRATÉGICO.....	137
3.5.1 Postulados Estratégicos.	137
3.5.1.1 Misión.....	137
3.5.1.2 Visión.	137
3.5.1.3 Objetivos.....	137
3.5.1.4 Principios y Valores.	138
3.5.1.5 Factores Críticos de Éxito.	138
3.5.2 Análisis DOFA.	139
3.5.3 Estructura Organizacional.	140
3.5.3.1 Fase I: Puesta en Marcha y Desarrollo Producto Inicial.	140
3.5.3.2 Fase II: Salida al Mercado del Producto D3UNAMOVIL App.	141
3.5.4 Costos de Personal.	143
3.5.5 Aspectos Legales.	143
3.6 PLAN OPERATIVO.	147
3.6.1 Presentación de Ideas.....	148
3.6.2 Selección de Ideas.	148
3.6.3 Prototipo.	148
3.6.4 Evaluación.	149
3.6.5 Análisis.....	149
3.6.6 Desarrollo.	149
3.6.7 Pruebas.	149
3.6.8 Marketing.	149
3.7 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS.	150
3.8 CRONOGRAMA DE TRABAJO.	151

3.9 GASTOS DE OPERACIÓN.....	151
3.10 PLAN FINANCIERO.....	151
3.10.1 Requerimientos de Inversión.....	152
3.11 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	152
3.12 UTILIDADES Y PERDIDAS PROYECTADAS DEL NEGOCIO.....	153
3.13 FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	154
3.14 BALANCE GENERAL.....	154
3.15 RETORNO DE INVERSIÓN.....	155
3.15.1 Análisis del retorno de la Inversión para el Escenario Probable.....	155
3.15.3 Análisis del retorno de la Inversión para el Escenario Optimista.....	155
4. PROTOTIPO MINIMO VIABLE D3UNAMOVIL App.....	156
4.1 FUNCIONES DEL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE.....	156
4.2 DISEÑO DETALLADO FUNCIONAL DE D3UNAMOVIL APP.....	158
4.2.1 Diagramas de Casos de Uso.....	158
4.2.1.1 Usuario Administrador de la App.....	158
4.2.1.2 Usuario Administrador Casa de Apuesta.....	159
4.2.1.3 Usuario Final.....	160
4.3 MODELO DE DATOS.....	161
4.3.1 Modelo Entidad Relación.....	161
4.4 DISEÑO DE INTERFAZ DE USUARIO.....	161
4.4.1 Diseño Pantalla Inicial.....	161
4.4.2 Diseño Modulo de Registro.....	163
4.4.3 Diseño Modulo de Ingreso.....	164
4.4.4 Diseño Menú principal.....	165
4.4.5 Diseño Modulo apostar.....	166
4.4.6 Diseño Modulo Recargar.....	168
4.4.7 Diseño Modulo Mis apuestas.....	170
4.4.8 Diseño Modulo Tu cuenta.....	171
4.4.9 Diseño Modulo Estadísticas.....	173
5. CONCLUSIONES.....	175

BIBLIOGRAFIA.....177

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Plataforma de datos del juego del chance	24
Figura 2.	Configuración modelo Canvas.	44
Figura 3.	Modelo Canvas D3UNAMOVIL	50
Figura 4.	Pilares del plan nacional de desarrollo 2012-2014.	64
Figura 5.	Indicadores trimestrales del mercado laboral.	66
Figura 6.	Gasto de los hogares por sectores.	66
Figura 7.	Abonados y penetración de la telefonía móvil.	73
Figura 8.	Participación de abonados de telefonía móvil por categorías.	74
Figura 9.	Suscriptores y abonados a internet móvil.	75
Figura 10.	Acceso internet por tecnología. Boletín Trimestral de las TIC, Cifras Segundo Trimestre de 2013, Bogotá D.C, Septiembre de 2013.....	76
Figura 11.	Evolución de los servicios de telecomunicaciones en Colombia.	78
Figura 12.	Suscriptores a internet móvil por operador.....	79
Figura 13.	Suscriptores a internet banda ancha por cada 100 habitantes comparación regional.	80
Figura 14.	Porcentaje de hogares que tienen al menos un computador.....	81
Figura 15.	Porcentaje de computadores por cada 100 habitantes.....	81
Figura 16.	Dispositivos móviles conectados internet en el mundo.....	85
Figura 17.	Usuarios dispuestos a pagar según categoría de aplicación.....	86
Figura 18.	Comparativo entre aplicaciones y sistemas operativos móviles.	87
Figura 19.	Rango de Ingresos de los jugadores de apuestas permanentes en Colombia.	90
Figura 20.	Estrato socio-económico de la vivienda de los apostadores.....	91
Figura 21.	Fuente de ingresos de los apostadores	91
Figura 22.	Recordación de los juegos de apuestas y azar.....	92
Figura 23.	Juegos más frecuentados por los apostadores.....	93
Figura 24.	Top of heart de los juegos de apuestas y azar en Colombia	93
Figura 25.	Monto de apuesta por tipo de juego.	94

Figura 26.	Mapa perceptual de atributos.	95
Figura 27.	Edad de los jugadores de chance.	96
Figura 28.	Porcentaje de los jugadores de chance por nivel socio-económico.	97
Figura 29.	Ingresos de los apostadores de chance.	97
Figura 30.	Propensión al juego del chance de los encuestados	106
Figura 31.	Individuos por género	107
Figura 32.	Encuestados por estratos	108
Figura 33.	Fuente de ingresos de los encuestados	111
Figura 34.	Fuente de ingresos por edades de los apostadores	112
Figura 35.	Fuente de ingresos por edades no apostadores	113
Figura 36.	Rango de ingresos de los encuestados	115
Figura 37.	Rango de ingresos por edades de los apostadores	116
Figura 38.	Rango de ingresos por edades no apostadores.	117
Figura 39.	Porcentaje nivel académico de la muestra	118
Figura 40.	Frecuencia de compra de apuestas de los encuestados	119
Figura 41.	Factores que afectan frecuencia de compra	121
Figura 42.	Tipos de plataformas móviles usadas por los encuestados	123
Figura 43.	¿Cambiaría de opinión y compraría chance a través de una App móvil	124
Figura 44.	¿Compraría chance a través de una App móvil?	125
Figura 45.	Preferencia en funcionalidades para la App	126
Figura 46.	Compraría una App para jugar chance.	127
Figura 47.	¿Cuanto pagarían por la App?	129
Figura 48.	Organigrama inicial	140
Figura 49.	Estructura organizacional	141
Figura 50.	Estrategia de desarrollo de producto	148
Figura 51.	Usuario administrador	158
Figura 52.	usuario administrador casa de apuesta	159
Figura 53.	Usuario final	160
Figura 54.	Modelo de datos	161

Figura 55.	Pantalla Inicial D3UNAMOVIL	162
Figura 56.	Formulario de registro de usuario.....	163
Figura 57.	Formulario de ingreso a la App.....	164
Figura 58.	Menú principal de la aplicación.....	166
Figura 59.	Módulo apostar tipo de juego y formulario	167
Figura 60.	Módulo apostar confirmación de datos y mensaje de registro	168
Figura 61.	Módulo recargar, selección de modo de recarga y confirmación....	169
Figura 62.	Modulo recargar y notificación de transacción	169
Figura 63.	Módulo mis apuestas	171
Figura 64.	Módulo tu cuenta, opción cambiar correo electrónico	172
Figura 65.	Módulo tu cuenta; opción cambiar clave y cambiar teléfono.....	173
Figura 66.	Módulo estadísticas	174

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Requerimientos de inicio	48
Tabla 2. Cantidad de suscriptores a internet móvil por operador.	78
Tabla 3. Propensión al chance	106
Tabla 4. Distribución por estrato de la muestra.....	108
Tabla 5. Fuente de ingresos por encuestados	110
Tabla 6. Fuente de ingresos por rango de edad	112
Tabla 7. Fuente de ingresos por rango de edad No apostadores	113
Tabla 8. Rango de ingresos de la muestra	114
Tabla 9. Escolaridad de los encuestados.....	118
Tabla 10. Frecuencia de juego de la muestra.	119
Tabla 11. Monto frecuentes apostados	120
Tabla 12. Factores que afectan la frecuencia de compra	121
Tabla 13. Tipo de plataformas móviles usadas.....	122
Tabla 14. ¿Cambiaría de opinión y compraría chance a través de una App móvil.	123
Tabla 15. ¿Compraría chance a través de una App móvil?.....	124
Tabla 16. Funcionalidades preferidas por los encuestados.....	126
Tabla 17. Intención de compra de la App.....	127
Tabla 18. ¿Cuánto pagaría por la App?	128
Tabla 19. Proyección de venta, escenario probable	136
Tabla 20. Proyección de ventas, peor Escenario.....	136
Tabla 21. Proyección de ventas, escenario optimista	137
Tabla 22. Costo de personal	143
Tabla 23. Necesidades y requerimientos	150
Tabla 24: Cronograma.....	151
Tabla 25: Gastos de operaciones.....	151
Tabla 26: Requerimientos de inversión	152

Tabla 27. Punto de equilibrio.....	153
Tabla 28. Utilidades y perdidas proyectadas del negocio.....	153
Tabla 29. Flujo de caja proyectado.	154
Tabla 30. Balance general.....	154
Tabla 31. Retorno de inversión, escenario probable	155
Tabla 32. Retorno de inversión, peor escenario	155
Tabla 33. Retorno de inversión, escenario optimista	155

RESUMEN

TITULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO Y COMERCIALIZACIÓN DE UN APLICATIVO MÓVIL PARA EL SECTOR DE LAS APUESTAS PERMANENTES EN COLOMBIA

AUTOR:

ALEXANDER RODRIGUEZ SUAREZ

PALABRAS CLAVES

Movilidad, apuestas, chance, start up, canvas, gestión, negocios, plan, tecnología, apps, internet, celular.

Este proyecto de grado comprende la definición de un plan de negocios para una empresa que presta servicios a organizaciones que se dedican a la comercialización de apuestas permanentes (chance), para que ofrezcan este producto a través de canales móviles. El desarrollo del trabajo está dividido en cinco partes, el diseño y validación del modelo del negocio, el análisis del mercado en tres ejes fundamentales, el mercado del internet móvil en Colombia, el mercado de los celulares en el país y un trabajo de campo para conocer la percepción de la población objetivo sobre el uso de apps móviles para la compra de chance. En la siguiente etapa se trabajó sobre las estrategias del negocio, además se construyeron el plan de gestión, el plan financiero y por último se presenta el desarrollo de un prototipo mínimo viable de la aplicación que se lanzará al mercado. El plan de negocios resultante podrá servir de base para apoyar la creación de la empresa en el futuro en este mercado, ya que proporciona un análisis exhaustivo de la oportunidad de mercado y las variables que intervienen en el proceso para convertirse en una empresa innovadora con la capacidad de ofrecer a las casas de apuesta en Colombia estrategias para el desarrollo de sus negocios a partir del uso de la innovación tecnológica.

En la siguiente etapa se trabajó sobre las estrategias del negocio, además se construyeron el plan de gestión, el plan financiero y por último se presenta el desarrollo de un prototipo mínimo viable de la aplicación que se lanzará al mercado.

*Trabajo de grado

**Maestría en gerencia de negocios – Mba. Director. Dr. Jorge Ernesto Vargas rosas. Jurado del trabajo de grado. Ing. Mba. Orlando contreras

ABSTRACT

TITLE: BUSINESS PLAN DEVELOPMENT AND MARKETING OF A MOBILE APPLICATION FOR PERMANENT GAMBLING SECTOR IN COLOMBIA

AUTHOR:
ALEXANDER RODRIGUEZ SUAREZ

KEYWORDS
Mobility, bets, chance, satrtup, canvas, management

This graduation project includes the definition of a business plan for a company that provides services to organizations that are dedicated to the marketing of permanent bets (chance), to offer this product through mobile channels. Also includes the development of a minimum viable prototype application that will be launched. The resulting business plan can serve as a basis to support the creation of the company in the future in this market, as it provides a comprehensive analysis of the market opportunity and the variables involved in the process to become a new player in the world of online gambling in Colombia.

This graduation project comprises the definition of a business plan for a company that provides services to organizations that are dedicated to the marketing of permanent bets (chance) to offer this product through mobile channels. The development work is divided into five parts, the design and validation of the business model, the market analysis in three main areas, the market for mobile Internet in Colombia, the cellular market in the country and a field for determine the perception of the target on the use of mobile apps for people buying chance. In the next step we worked on business strategies, plus the management plan were built, the financial plan, and finally developing a minimum viable prototype application that will be launched is presented. The resulting business plan can serve as a basis to support the creation of the company in the future in this market, as it provides a comprehensive analysis of the market opportunity and the variables involved in the process to become an innovative company with ability to offer the bookmakers in Colombia strategies for developing their business through the use of technological innovation.

* Work degree

** Master of Business Management - MBA. Head teacher. Dr. Jorge Ernesto Vargas roses. Jury of the thesis. Ing. Mba. Orlando contreras

INTRODUCCIÓN

El presente documento presenta el plan de negocio para una empresa que se dedica a la prestación de servicios a las casas de apuestas permanentes para la venta de chances a través de teléfonos móviles en Colombia.

Existe una problemática en general en las agencias de apuestas que comercian el juego del chance, poseen en la actualidad dos canales fundamentales para la venta de este producto. Una es la forma tradicional que es el popularmente conocido, talonario impreso, la otra no muy antigua, la venta electrónica a través de puntos sistematizados conectados en red. Tanto en el primero como en la segundo canal se incurren en costos de operación que están entre el 24% y el 30% de las ventas; en el canal sistematizado se debe asumir adicionalmente otros costos como el alquiler de infraestructura física y tecnológica y su mantenimiento.

Otra de las problemáticas del negocio es el tema de la seguridad en el recaudo del dinero, donde estas empresas están perdiendo imagen y credibilidad. Porque frecuentemente hay situaciones que impiden que una apuesta sea reportada en las oficinas principales dentro de las condiciones definidas para tal fin y los sorteos se efectúan sin que los apostadores conozcan la situación, existe episodios de robos debido a que el recaudo del dinero requiere de una operación manual por cada uno de los puntos de venta y e de fácil interceptación de actores ilegales.

Basado en la descripción de la anterior situación, se genera entonces una idea de negocio para crear una empresa que a través de una aplicación móvil, contribuya a mitigar as problemáticas que se expusieron ofreciendo valor a las empresas de apuestas permanentes y a los usuarios finales, innovando en un canal alternativo de ventas de apuestas permanentes (chance), que permite eficiencia en al

operación y disminución de los costos, brindando seguridad a las empresas y sus clientes.

Por tanto este documento describe los principales aspectos del modelo de negocio y presenta un plan para la implementación de una empresa que brinda estos servicios.

1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TRABAJO DE GRADO

1.1 OPORTUNIDAD, PROBLEMÁTICA, ANTECEDENTES.

1.1.1 Descripción de la Oportunidad. El sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones es una industria que viene en aumento en nuestro país. El 89% de los colombianos en áreas urbanas cuenta con un teléfono celular. Usuarios de telefonía móvil usan su teléfono para enviar mensajes de texto (62%), recibir información noticiosa (30%), entretenimiento (29)%, acceso a Internet (24%), correo electrónico (23%) y movilizar a sus redes sociales en torno a causas sociales y políticas (15%), expresar sus opiniones políticas (16%), bajar aplicaciones (23%), revisar Facebook u otra red social (22%) y twitear (12%). La encuesta hecha a a 1.031 personas fue realizada por Deproyectos Ltda, empresa Colombiana de consultoría, en las diez principales ciudades del país, la fecha del estudio fue segundo semestre de 2012.

Pero aún faltan esfuerzos una de las principales razones por las que tanto usuarios como MiPyMEs no tienen servicio de Internet en sus hogares o lugar de trabajo es la percepción de que el servicio no es necesario o útil para ellos. Esto se debe a múltiples factores, siendo uno de los más importantes la falta de aplicaciones y de contenido local útil para el usuario y microempresas nacionales. A pesar de esto, Colombia le apunta a ser el país número uno de América Latina en el desarrollo de aplicaciones móviles. Un ejemplo de los esfuerzos del gobierno nacional por impulsar el tema se da, en el recientemente Foro de Líderes de Gobierno que organiza Microsoft, en Washington (Estados Unidos), el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) firmó un acuerdo de colaboración con Microsoft para fomentar el desarrollo de la industria local de

aplicaciones.¹ El acuerdo, que hace parte de una estrategia del gobierno nacional para promover el desarrollo del conocimiento técnico del capital humano en múltiples plataformas, la intención de trabajar en conjunto con multinacionales para apalancar el fortalecimiento de la industria nacional de aplicaciones.

El objetivo de las iniciativas es fomentar creación de aplicaciones de relevancia local, transferencia de conocimiento para que los desarrolladores tengan las competencias requeridas, facilitar la publicación de aplicaciones en los marketplaces para que estén disponibles para el mercado colombiano y promocionar las aplicaciones publicadas para que sean adoptadas por los usuarios en el país. “Colombia tiene la oportunidad de salir triunfadora en esta revolución tecnológica que se está viviendo. Y una manera de hacerlo es convirtiéndonos en líderes en el desarrollo de aplicaciones que le haga la vida más fácil a la gente, en eso estamos trabajando”, afirmó el Ministro TIC, Diego Molano Vegas en septiembre de 2012.

Por otra parte, un aspecto, ya en otro sector, que toma relevancia en el país es la crisis financiera del sector de la salud, de antemano se debe decir que más dinero no soluciona completamente los problemas del sistema, pero, crear alternativas que coadyuven al incremento de los dineros transferidos a este, serían de ayuda. El monopolio rentístico de las apuestas y los juegos de azar en Colombia, tienen una importante participación en el financiamiento del sistema de la salud en el país, las Apuestas Permanentes o Chance: Aporta el 45.87% del total de las transferencias al sector de la Salud; Loterías: Aporta el 20.4%; Juegos Localizados (bingos o casinos): Aporta el 18.85%; Baloto: Aporta el 12.19%; Rendimientos financieros y de fiducias: Aporta el 1,19%; Juegos de Promoción: Aporta el 0.54%; Superastro millonario: Aporta el 0,49%; Multas y Sanciones: Aporta el 0,42%; Juegos Hípicos: Aporta el 0.04% ; Rifas: Aporta el 0.01%. El Gobierno, a través

¹ Estudio de Mercado Servicio Aplicaciones para Telefonía Móvil en Colombia; Documento elaborado por la oficina de Pro-Chile en Bogotá D.C. 2012.

Coljuegos recibe por concepto de transferencias unos porcentajes sobre las ventas por cada una de las modalidades de juego, estas transferencias son para invertirlas en el sector de la Salud. Las apuestas permanentes o chance pagan una regalía del 12% y son gravadas con una tarifa del 5% por concepto de IVA. Por tanto todo parece indicar que hay una oportunidad de crear una estrategia que potencialice el sector de las apuestas en Colombia introduciendo innovación tecnológica con las nuevas tendencias y la apuesta del gobierno nacional en el tema de apps, para que de esta manera se genere mas eficiencia en la operación del negocio de las apuestas que redunden en mejoramiento de las transferencias de dinero que contribuyan de alguna manera al fortalecimiento de la salud publica en el país.

1.1.2 Formulación del Problema. ¿Cómo puedo responder al mejoramiento de la operación del sector de las apuestas permanentes, para satisfacer necesidades y problemáticas del negocio, de sus usuarios, y con responsabilidad social.?

1.1.3 Justificación. Las agencias de apuestas son empresas privadas a las cuales se les ha adjudicado los derechos de explotación de las apuestas permanentes chance por parte del estado, en la actualidad estas comercializan este producto principalmente a través de dos canales para la distribución y venta; la primera es tradicional, a través del talonario impreso, en esta modalidad las empresas usan diversos intermediarios como el denominado “colocador” que es un vendedor que no tiene ninguna relación laboral con la empresa y que trabaja por un porcentaje sobre las ventas, generalmente entre el 15% y el 19%. Banca dependiente; son empleados directamente vinculados con la empresa que se encargan de recolectar los volantes y el dinero en los diferentes puntos de los municipios para entregarlos en oficinas principales. Banca independiente es el personal o terceras personas ajenas a la empresa, que compran los talonarios en la empresa, venden los talonarios a los colocadores y recaudan el dinero del juego, trabajan sobre un porcentaje de ventas generalmente 19%. Además hay

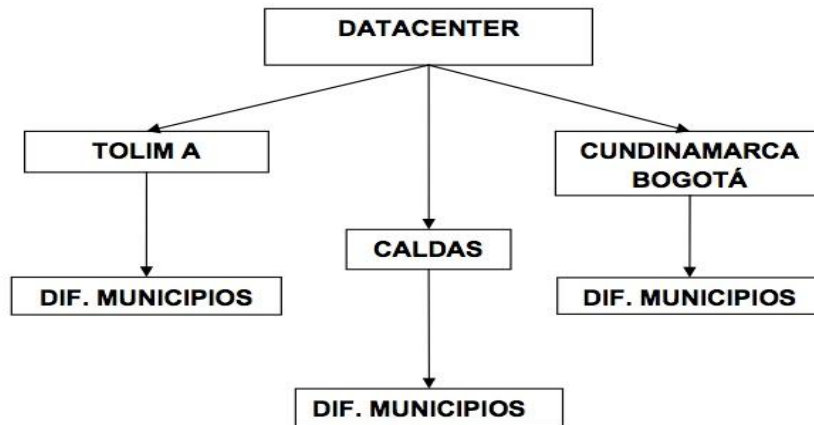
que resaltar que estos porcentajes pueden variar si las liquidaciones se hacen en días no tradicionales (domingos y festivos).²

La segunda vía para la distribución y venta usada para comercializar chance se basan en Tecnología. En el mercado actual han surgido nuevas tecnologías que si bien ya existían, no se habían incorporado al negocio de los juegos de azar como lo son, la internet, el PC, entre otras aplicaciones.

En este orden de ideas, el negocio actualmente funciona bajo la plataforma proporcionada por la empresa DATACENTER. Esta empresa se encarga de controlar y manejar el juego para que no sea manipulado por terceros, garantizando la transparencia del mismo. El juego es almacenado y llevado por una serie de medios como son: las antenas inalámbricas, GSM y banda ancha. Esta empresa tiene servidores en TELMEX donde se recoge el juego de diferentes departamentos como Tolima, Caldas, Bogotá y Cundinamarca, y estos departamentos a su vez recogen la información de los diferentes municipios todos los días a toda hora. En el siguiente diagrama se observa la forma como opera la plataforma.

Figura 1. Plataforma de datos del juego del chance

² José E. Mosquera Tras las huellas del chace, El Mundo, 9 Abril del 2009. [Online]. Available: <http://www.elmundo.com/sito/noticiadetalle.php?idedicion=1329&idcuerpo=1&dscuerpo=Sección%20A&idseccion=3&dsseccion=Opinión&idnoticia=113176&imagen=051027121036joseemosquera.jpg&vl=1&r=opinion.php>



Los vendedores ambulantes como se les denomina normalmente a los empleados que están impulsando el juego en la calle, utilizan una maquina SPECTRA que manda el juego por GSM (Sistema global para las comunicaciones Móviles), a los servidores de cada departamento.

Ya sea a través de las apuestas manuales o del uso de la tecnología los operadores de las apuestas permanentes en Colombia viven la misma problemática y se resume en los costos de las operaciones que deben asumir las empresas se incrementan por uso de intermediarios para la distribución y venta del chance quienes se quedan con porcentajes considerables sobre las ventas; los riesgos de la operación es una situación que también preocupa a las empresas, demandas de clientes, robos de recaudos, escrutinios; los costos de las plataformas tecnológicas y el mantenimiento de estas, así como los pagos de arriendos de infraestructuras físicas que se requieren; la necesidad de aumentar su cobertura; son aspectos que se suman a las dificultades que hoy día presentan las agencias de apuestas en Colombia.

Dentro de las principales debilidades del proceso del juego manual se encuentran:

- Entrega no oportuna por parte de los colocadores de los juegos apostados

antes de que juegue la lotería.

- Al entregar el juego antes de los treinta minutos en el horario en que va jugar la lotería en la empresa se forman unas aglomeraciones que no agilizan el proceso de entrega.
- No existe una total confiabilidad de los apostadores como quiera que muchos colocadores no entregan muchas apuestas realizadas por el cliente sin que la empresa tenga conocimiento de ello, lo cual en la jerga popular se denomina “JUEGOS CAPADOS”, esta situación le genera a las empresas demandas judiciales que pueden poner en tela de juicio su credibilidad, según normatividad vigente, a la empresa no le exigen ninguna responsabilidad cuando el colocador no le entrega a la empresa el volante de los juegos apostados, es de su entera responsabilidad al no reportarlo.
- Se adulteran los volantes de juego.
- Como el proceso de venta se realiza a puño y letra del colocador esto induce al error, números apostados no legibles, sumas apostadas no legibles tachones, enmendaduras y mal sumados.
- Extravió de la copia de las apuestas realizadas por parte del colocador.
- Dentro de las principales debilidades del proceso del juego con soporte tecnológico:
 - Altos costos de implementación
 - Altos costos para soporte y mantenimiento de la plataforma tecnológica
 - Requiere de intermediarios quienes se quedan con un porcentaje de la ventas.
 - Requiere de inversión física, compra o pagos de arriendo de espacios físicos para lograr cobertura.
 - Riesgos en el recaudo del dinero.

Mayoritariamente los jugadores frecuentes de Chance hacen parte de los estratos uno, dos y tres de la población. Se tiene descuidado un importante segmento, que aunque menor en la población, cuenta con un alto poder adquisitivo. Los motivos

por los cuales las personas de los estratos socioeconómicos más altos no apuestan al chance son los antes expuestos y los esfuerzos por cambiar esas percepciones, son las que podrán en mayor medida atraerlos. Además el juego del chance es un juego tradicional que carece de un elemento atractivo y diferenciador que le de a estos clientes una experiencia que les motive la compra; a medida que el estrato socioeconómico sube los usuarios prefieren compra los juegos de apuestas y azar que usen tecnología.³

Por todo lo descrito anteriormente se evidencia una oportunidad de negocio para plantear una propuesta de empresa y por su razón de ser tipo startup, por ser una idea emergente basada en tecnología; que pueda ofrecer a las agencias de apuestas en Colombia una estrategia que permita mitigar los costos y riesgos en la operación del negocio, innovar, desarrollar los clientes existentes y generara estrategias para la adquisición de nuevos clientes; por tal razón se propone desarrollar, comercializar e implementar una app para al mercado colombiano que tiene como objetivo fundamental que los usuarios puedan a través de esta comprar apuestas permanentes, de tal manera que contribuyan a mejorar los ingresos al sistema de salud publica en el país.

El uso de una App, el termino se usa para abreviar la palabra aplicación, que significa un programa con características especiales que permite la venta de chance eliminando o disminuyendo intermediarios en el proceso de distribución y venta del producto; además de mitigar los riesgos en el recaudo del dinero y en el escrutinio de la información; también permite la disminución de otros costos operativo; como los costos de implementación tecnológica; el soporte y el mantenimiento de la infraestructura; pagos de arriendos y locaciones y aumento de cobertura, así como una estrategia para la penetración del producto a otros segmentos de clientes que no posee en la actualidad. Colombia le apunta a ser el país número uno de América Latina en el desarrollo de aplicaciones móviles, y es

³ Cuatro Estudios de Suerte y Azar en Colombia, ETESA 2003, Bogota D.C.

un momento coyuntural en el país para este tipo de iniciativas.

1.1.4 Impacto Esperado. Con el desarrollo de este proyecto se espera tener la base necesaria para la constitución de una empresa de desarrollo sostenible, que este en la capacidad de ofrecer productos y servicios innovadores al mercado nacional. Que de valor a las empresas del sector de apuestas permanentes. Disminuyendo los costos de operación de las ventas de chance, Capturando Nuevos clientes al mercado de las apuestas permanentes e introduciendo el producto a otros segmentos donde históricamente no ha tenido la acogida deseada, incrementando las ventas del sector de las apuestas permanentes en Colombia. De tal manera que genere mayores transferencias al sector de la salud publica en al país. En un futuro se quiere ser un referente en Colombia por desarrollar modelos de negocios innovadores, con calidad, y contribuyendo a la productividad del país, pero con responsabilidad social. A la vez, se pretende presentar los resultados de este proyecto en convocatorias de emprendimiento que permitan recaudar el capital necesario para el desarrollo del negocio.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.

1.2.1 Visión Global. Durante el desarrollo de este proyecto se realizaron 3 tareas principales:

- La definición de un plan de negocios para la creación, puesta en marcha y operación de D3UNAMOVIL.
- Un estudio al mercado colombiano usando información primaria recogida a través de contactos, amigos del autor en universidades, en las principales ciudades del país como Bucaramanga, Barranquilla, Medellín, Bogotá, Cali y Pereira, Información secundaria básicamente de otros estudios realizados, que

permitieran justificará el desarrollo de la aplicación para venta de chance en Colombia.

- La definición formal, diseño y desarrollo del primer prototipo funcional de la aplicación de venta de chance en Colombia.

1.2.2 Objetivo General. Construir un plan de negocios para una empresa tipo startup que prestará servicios a las agencias de apuestas en Colombia para la venta de chance a través de teléfonos móviles contribuyendo a la disminución de costos y riesgos en la operación del negocio, el desarrollo de los clientes existentes y adquisición de nuevos.

1.2.3 Fases Metodológicas.

1.2.3.1 Fase 1: Modelo de Negocio.. **Objetivo Especifico 1:** Diseñar un modelo de negocio que describa cómo la empresa espera crear, capturar y entregar valor al mercado de las apuestas permanentes en Colombia.

1.2.3.2 Fase 2: Análisis del Mercado. **Objetivo Especifico 2:** Desarrollar un análisis del mercado de los dispositivos móviles y su ecosistema de aplicaciones que permita conocer en detalle sus características en el mercado nacional.

1.2.3.3 Fase 3: Estrategias.. **Objetivo Especifico 3:** Definir un conjunto de estrategias que soporten la ejecución del modelo de negocio durante los 3 primeros años de operación.

1.2.3.4 Fase 4: Plan de Gestión.

Objetivo Especifico 4: Definir un plan de gestión para la empresa que describa en detalle la estrategia de personal y liderazgo.

1.2.3.5 Fase 5: Plan Financiero.. Objetivo Especifico 5: Desarrollar un plan financiero que permita analizar requerimientos de inversión, costos de operación, proyecciones de ventas, rentabilidad y punto de equilibrio.

1.2.3.6 Fase 6: Prototipo.. Objetivo Especifico 6: Desarrollar un prototipo funcional de la primera aplicación que se espera llevar al mercado.

1.2.4 Métodos Propuestos para Satisfacer cada Fase Metodológica.

1.2.4.1 Fase 1: Modelo de Negocio.

Metodología: Investigación Especulativa.

Se propone esta metodología porque se espera diseñar libremente un modelo teórico que describa las propuestas de valor, la segmentación de los clientes, el relacionamiento con ellos, los canales de distribución, los socios, recursos y actividades clave, la estructura de costos y el flujo de ingresos, a partir de teoría y recomendaciones generales para su construcción.

Actividades.

1. Investigar sobre las mejores prácticas para la generación de modelos de negocio.
2. Diseñar un diagrama de modelo de negocio que represente la operación de la empresa.
3. Elaborar un documento que describa claramente el modelo de negocio.

1.2.4.2 Fase 2: Análisis del Mercado.

Metodología: Investigación Cualitativa.

Se propone esta metodología durante esta fase porque es necesario realizar una investigación para determinar el potencial de mercado de los productos que se espera desarrollar en la empresa. En donde se busca analizar aspectos generales

del sector, los clientes potenciales y la competencia, a partir de reportes de los actores involucrados, estudios independientes y encuestas.

Actividades.

1. Realizar una investigación para complementar los conocimientos en elaboración de análisis de mercado.
2. Realizar una investigación y análisis del sector.
3. Realizar una investigación y análisis del mercado objetivo.
4. Realizar una investigación y análisis de la competencia.
5. Realizar un análisis PESTEL para la empresa.
6. Consolidar en un documento el resultado del ejercicio.

1.2.4.3 Fase 3: Estrategias.

Metodología: Investigación Especulativa.

Se propone esta metodología durante esta fase porque se espera plantear libremente un conjunto de estrategias teóricas a partir del análisis del mercado y el modelo de negocio, que van a determinar las características de los productos y servicios, cómo se van a producir, cómo se van a distribuir, cómo se va a obtener ingresos por ellos, cómo se van a promocionar, como va a ser la comunicación con los clientes y la relación con los socios claves.

Actividades.

1. Realizar un análisis DOFA para la empresa.
2. Definir las características generales que van a compartir las aplicaciones creadas por la empresa.
3. Definir la estrategia de desarrollo de la aplicación.
4. Definir la estrategia de distribución de las aplicación.
5. Definir la estrategia de promoción en el mercado.
6. Definir la estrategia de comunicación con los clientes y socios clave.

7. Consolidar el documento que describe las estrategias de operación de la empresa.

1.2.4.4 Fase 4: Plan de Gestión.

Metodología: Investigación Especulativa.

Se propone esta metodología durante esta fase porque se define un plan teórico para la gestión de la empresa teniendo en cuenta los aspectos legales, recurso humano y la operación de la empresa.

Actividades.

1. Investigar sobre los requerimientos para elaborar un plan de gestión.
2. Definir la estructura organizacional requerida.
3. Definir los organismos de apoyo necesarios para la operación.
4. Analizar los aspectos legales para la constitución y operación de la empresa.
5. Calcular los gastos anuales de personal, puesta en marcha y administración.
6. Definir el cronograma de actividades para el desarrollo del plan de negocio.
7. Consolidar el documento que describe el plan de gestión de la empresa.

1.2.4.5 Fase 5: Plan Financiero.

Metodología: Investigación Cuantitativa.

Esta fase involucra el análisis de los requerimientos de inversión, los costos de operación, el capital de trabajo necesario, las proyecciones de ventas, rentabilidad y punto de equilibrio. Adicionalmente se debe realizar una evaluación de la viabilidad del proyecto.

Actividades

1. Investigar sobre los requerimientos para elaborar un plan financiero.
2. Calcular los requerimientos de inversión para la empresa.

3. Calcular los costos de operación.
4. Calcular el capital de trabajo necesario.
5. Analizar y definir las proyecciones de ventas.
6. Calcular la rentabilidad del negocio y el punto de equilibrio.
7. Consolidar el documento que describe el plan financiero.
8. Elaborar un resumen ejecutivo del plan de negocio.

1.2.4.6 Fase 6: Prototipo.

Metodología: Investigación Experimental.

En esta fase se realizara el desarrollo de un prototipo funcional de la primera aplicación que será distribuida por la empresa. Para esto es necesario aplicar conceptos básicos de ingeniería y arquitectura de software para definir los requerimientos y realizar el diseño del producto.

Actividades.

1. Diseñar una encuesta para conocer la opinión de los clientes potenciales sobre la idea de aplicación.
2. Aplicar la encuesta a clientes potenciales.
3. Realizar un análisis a los resultados de la encuesta y definir funcionalidades a desarrollar.
4. Definir los requerimientos de la aplicación.
5. Investigar cómo desarrollar los requerimientos
6. Definir la arquitectura de la aplicación.
7. Preparar los elementos necesarios para el desarrollo.
8. Desarrollar el prototipo.
9. Elaborar un documento que describa el proceso de desarrollo del prototipo.

2. MARCO TEORICO.

2.1 MARCO CONTEXTUAL.

2.1.1 Historia Del Chance En Colombia ⁴ . Tiene sus orígenes en el Departamento de Antioquia, hacia los años 60. Fue tal la aceptación del juego, que se extendió por todo el territorio nacional y el Congreso de la República lo aprobó mediante la Ley 1a. de 1982 , esta Ley ha sido modificada reglamentando y fijando pautas para el desarrollo del juego.

El chance es aquel que sin ser rifa o lotería y utilizando los resultados de los sorteos ordinarios de las loterías, permite que una persona seleccione una, dos, tres o cuatro cifras apostando con ellas una suma de dinero, pudiendo lograr un premio en dinero si coincide su apuesta con la última, dos, tres o cuatro últimas cifras o la combinación de éstas en cualquier orden, del premio mayor del sorteo de la lotería con que se apuesta, de acuerdo con el plan de premios establecido.

LEY 643 DE 2001 Artículo 5 Parágrafo: el contrato de juego de suerte y azar entre el apostador y el operador del juego es de adhesión, de la naturaleza aleatoria, debidamente reglamentado, cuyo objeto envuelve la expectativa de ganancia o perdida dependiendo de la ocurrencia o no de un hecho incierto. Para las apuestas permanentes los documentos de juego deberán ser presentados al operador para su cobro, dentro de los dos (2) meses siguientes a la fecha del sorteo; si no son cancelados, dan lugar a acción judicial mediante el proceso verbal de menor y mayor cuantía, indicado en el capítulo primero del título XXIII del código de Procedimiento Civil.

EL documento de juego tiene una caducidad judicial de seis (6) meses. PLAN DE

4 [Online]. Available juegosyazar.blogspot.com/2010/07/historia-del-chance-en-colombia.html. el 10 de Febrero de 2013.

PREMIOS TRES CIFRAS Por el acierto a la última cifra se pagarán cinco pesos (\$5.00) por cada peso (\$1.00) apostado. Por el acierto a las dos (2) últimas cifras se pagarán cincuenta pesos (\$50.00) por cada peso (\$1.00) apostado. Por el acierto a las tres últimas cifras en cualquier orden, encerradas, se pagarán doscientos cincuenta (\$250.00) por cada tres pesos (\$3.00) apostado. **PLAN DE PREMIOS CUATRO CIFRAS** Por el acierto a las cuatro (4) cifras se pagarán cuatro mil quinientos pesos (\$4.500.00) por cada peso apostado.

2.1.2 Estructura Operativa Del Chance Manual⁵. Para la operación del negocio tradicionalmente se ha usado un formulario unico de apuestas permanente el cual operara en todo el territorio nacional con este formulario pre impreso en papel de seguridad, con numeración consecutiva y un código de seguridad emitido por las empresas administradoras del monopolio rentístico, según formato establecido por el gobierno Nacional. Los operadores solo podrán comprar formularios a esas empresas. Para la distribución del producto se utilizan por las empresas una serie de intermediarios como los son el COLOCADOR, quien es un vendedor que no tiene ninguna relación laboral con la empresa y que trabaja sobre un porcentaje sobre las ventas. También existe el denominado BANCA DEPENDIENTE estos si son empleados directamente vinculados con la empresa que se encargan de recolectar los volantes y el dinero en los diferentes puntos de los departamento para entregarlos en las oficinas principales. El llamado BANCA INDEPENDIENTE se le llama el personal o terceras personas ajenas a la empresa, que compran los talonarios en la empresa, y venden los talonarios a los colocadores, y recaudan este dinero. Trabajan sobre un porcentaje de ventas. Los colocadores están identificados con códigos este numero identifican banca en la cual se realizó la venta de una apuesta.

⁵ Berggran L, Garcia J, Grande A y Torres P (2007), Sociedad Colombiana de Juegos de Apuesta S.A. BURKENROAD report, Vol 23 N° 104 (Julio-Septiembre)

Para la premiación se usa el volante físico con el cuales e hace cobro de estos y sirve como evidencia contable, estos deben ser revisados minuciosamente verificando el numero del serial, los números anotados y el día y mes y el año en que fue elaborado el volante. En el pago de los premios se realizan unos descuentos sobre estos la Rete fuente estos valores están establecidos por el gobierno para aportes a la salud y estos también cambian de acuerdo al periodo. El descuento del IVA se realiza de acuerdo al monto establecido por el gobierno y al periodo, este se descuenta a todos los premios que se paguen por la empresa. Los premios tienen un mes para ser cobrados por ventanilla de pago de premio y otro mes más para ser cobrado directamente en caja.

2.1.3 Debilidades Del Juego Manual Del Chance⁶.

- Entrega no oportuna por parte de los colocadores de los juegos apostados antes de que juegue la lotería.
- Al entregar el juego antes de los treinta minutos en el horario en que va jugar la lotería en la empresa se forman unas aglomeraciones que no agilizan el proceso de entrega.
- No existe una total confiabilidad de los apostadores como quiera que muchos colocadores no entregan muchas apuestas realizadas por el cliente sin que la empresa tenga conocimiento de ello, lo cual en la jerga popular se denomina “JUEGOS CAPADOS”, esta situación le genera a las empresas demandas judiciales que pueden poner en tela de juicio su credibilidad, según normatividad vigente, a la empresa no le exigen ninguna responsabilidad cuando el colocador no le entrega a la empresa el volante de los juegos apostados, es de su entera responsabilidad al no reportarlo.
- Se adulteran los volantes de juego.
- Como el proceso de venta se realiza a puño y letra del colocador esto induce al error, números apostados no legibles, sumas apostadas no legibles tachones, enmendaduras y mal sumados.

⁶ Ibid; Pagina 108

- Extravió de la copia de las apuestas realizadas por parte del colocador.
- Mayoritariamente los jugadores frecuente de Chance hacen parte de los estratos uno, dos y tres de la población. Se tiene descuidado un importante segmento, que aunque menor en la población, cuenta con un alto poder adquisitivo. Los motivos por los cuales las personas de los estratos socioeconómicos más altos no apuestan al chance son los antes expuestos y los esfuerzos por cambiar esas percepciones, son las que podrán en mayor medida a atraerlos. Y el juego en línea puede ser un buen argumento para dicho objetivo.

2.1.4 Sistematización Del Juego⁷. La empresa han dispuesto Puntos de Venta Sistematizados como política de aumentar la seguridad y confianza de los apostadores a la hora de realizar su respectiva apuestas. Estas implementaciones implican la voluntad gerencial de sistematizar los juegos a nivel nacional y paulatinamente y ventajas competitivas al brindar mayor cobertura por parte de las empresas, aumentando las ventas y dando la posibilidad de incrementar la participación en la captación de los recursos a través del juego de las apuestas.

En otra parte implantar esta estrategia de ampliación y cobertura de juego por medio de tecnología y la satisfacción del cliente en cuanto a la confianza en la empresa y el respaldo que brinda la sistematización. La implementación del juego en línea a través de tecnología es costosa, no sólo por las máquinas necesarias para tal fin sino por los procesos de capacitación y estudios previos que este amerita.

2.1.5 Dispositivos Móviles en el Mercado. Actualmente el mercado de smartphones esta liderado por 5 plataformas de software, desarrolladas por Google, Apple, RIM, Microsoft y Nokia⁸. A continuación se encuentran algunos de

⁷ Ibid; Pagina 159

⁸ comScore Reports September 2011 U.S. Mobile Subscriber Market Share - comScore, Inc.,⁷04-Nov-2011. [Online]. Available:

sus aspectos más importantes con el objetivo de entender mejor el contexto de los dispositivos móviles y las proyecciones de lo que puede suceder en este mercado en los próximos años.

2.1.5.1 Apple. Apple ha asumido una posición de liderazgo en el mercado de los dispositivos móviles gracias al desarrollo de productos innovadores. Sin embargo fue desde el lanzamiento del iPhone que Apple impuso un nuevo estándar para el mundo de los smartphones.

iPhone Considerado como la invención del año por la revista Time⁹, el iPhone nació para cambiar el mundo combinando 3 características principales: Teléfono, iPod e Internet, todo controlado por una pantalla táctil como ninguna otra en el mercado y una oferta de aplicaciones que permitía iOS es el sistema operativo para dispositivos móviles fabricados por Apple, entre los cuales se encuentran el iPhone, el iPad y el iPod Touch. Según Gartner actualmente cuenta con alrededor del 19.4% del mercado y se estima que esta cifra puede disminuir a un 17.2% para el 2015. Sin embargo no se pueden emitir juicios apresurados a partir de estas cifras; según datos de NetMarketShare, iOS constituye el 61.5% de los dispositivos móviles conectados a internet. De acuerdo con Nielsen, en el mercado de smartphones en Estados Unidos, Apple es el fabricante líder con el iPhone.

2.1.5.2 Google. Android es la plataforma para dispositivos móviles desarrollada por Google, según Gartner actualmente cuenta con alrededor del 38.5% del mercado y se estima que esta cifra puede aumentar a un 48.8% para el 2015. Los dispositivos con sistema operativo Android no son fabricados por Google sino por otros fabricantes como HTC, Motorola, Samsung entre otros. En agosto de este año Google anunció la adquisición de Motorola Mobiliy, en un esfuerzo por

<http://www.comscore.com/PressEvents/PressReleases/2011/11/comScoreReportsSeptember2011U.S.MobileSubscriberMarketShare>. [Accessed: 30-Nov-2011].

⁹ Invention Of the Year: The iPhone - Best Inventions of 2007 - TIME," 01-Nov-2007. [Online]. Available: <http://www.time.com/time/specials/2007/article/0,28804,167732916785421677891,00.html>.

consolidar su plataforma y ser más competitivo en términos de patentes.

2.1.5.3 Tendencias en Tecnología. Se Debe tener en cuenta las tendencias en diferentes áreas de tecnología que van a mover el mercado en los próximos años, para esto, se ha recopilado algunas de las más importantes a partir de reportes e investigaciones.

2.1.5.4 Computación Móvil.. Según IBM la tendencia en desarrollo para plataformas móviles durante los próximos 24 meses estará enfocada principalmente en 3 plataformas: Android, iOS y Windows Phone. “Como un canal efectivo para llegar a muchos usuarios y como un medio para aumentar la productividad y la eficiencia de la fuerza laboral de una organización, la computación móvil es vista por los encuestados como la segunda zona de desarrollo de software con más demanda.” Enfocándose principalmente en las siguientes áreas: Aplicaciones empresariales, extensión de aplicaciones y comercio electrónico.

Deloitte coincide con esta tendencia que trae como consecuencia tres retos importantes¹⁰:

- En primer lugar las empresas deben desarrollar capacidades para entregar aplicaciones móviles intuitivas y amigables al usuario que puedan exceder las expectativas establecidas por las tecnologías de consumo.
- El segundo reto para los CIOs es ayudar a la empresa a ofrecer aplicaciones innovadoras con gran potencial para romper esquemas de forma positiva.
- El tercer desafío es que la movilidad introduce un nuevo nivel de complejidad

10 Deloitte | Technology Trends 2012 | Deloitte Consulting LLP.” [Online]. Available: http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Services/consulting/technologyconsulting/technology-2012/index.htm. [Accessed:27-May-2012].

que los CIOs deben gestionar y soportar a escala empresarial.

2.1.5.5 Experiencia de Usuario. Según Accenture en el futuro la experiencia del usuario es lo que va a importar. Hoy, el diseño de procesos de negocio es impulsado por la necesidad de optimización y reducción de costos. Mañana será impulsado por la necesidad de crear experiencias de usuario superiores que ayuden a aumentar la satisfacción del cliente¹¹.

2.1.5.6 Computación en la Nube. Parece probable que el éxito cada vez mayor de productos como teléfonos inteligentes y tabletas seguirá su curso, dirigidos y apoyados por un número creciente de nuevos servicios en la nube. En términos prácticos, la nube ofrece un back-end perfectamente adaptado a estos nuevos dispositivos cliente. Es casi infinitamente escalable y aborda el problema de capacidad de almacenamiento limitado para estos nuevos dispositivos.

A primera vista, este es un encuentro casi perfecto entre las necesidades de los nuevos dispositivos móviles conectados a internet y la infraestructura de servicios y almacenamiento que ofrece la computación en nube moderna. Es fácil ver cómo el continuo crecimiento en el mercado para estos dispositivos impulsará aún más la demanda de infraestructura en la nube. “Cada vez más, las organizaciones se están aprovechando de la nube, no sólo para construir infraestructura, sino también para construir y ofrecer nuevas aplicaciones, servicios y modelos de negocios, muchos de los cuales también están atados a sus aplicaciones móviles. En esta etapa en el ciclo de vida de la tecnología, los profesionales de TI deben centrarse en el aprendizaje de cómo integrar la nube en el desarrollo de aplicaciones.” .

11 Technology Trends 2011 - Accenture Technology Vision.” [Online]. Available: <http://www.accenture.com/us-en/technology/technology-labs/Pages/insight-accenturetechnology-vision-2011.aspx>. [Accessed: 27-May-2012].

2.2 MARCO CONCEPTUAL.

Para la realización de este proyecto fue necesaria la investigación y comprensión de 2 temáticas principales:

2.2.1 Elaboración de Planes de Negocio. El plan de negocios es la herramienta fundamental para entender todas las implicaciones de constituir una empresa, transformar una idea de negocio en un plan estructurado para luego hacerla realidad.

Concretamente un Plan de Negocios permite:

- Evaluar si una idea puede funcionar y por qué.
- Identificar sus fortalezas, pero también sus debilidades.
- Saber qué recursos va a necesitar.
- Determinar el potencial de una oportunidad de negocios en el mercado y aterrizarla para presentarla de forma clara y atractiva ante terceros.
- Entender qué equipo se requiere para llevar a cabo la iniciativa empresarial.
- Entender qué riesgos pueden afectar la oportunidad de negocios y con qué mecanismos mitigarlos.
- Diseñar planes de ejecución de corto, mediano y largo plazo.

La estructura de un plan de negocios varía de acuerdo a las características de la idea de emprendimiento; dentro del alcance de este proyecto haremos énfasis en los pilares estratégicos que nos van a permitir cumplir con los objetivos definidos a partir de la estructura propuesta por el Manual Para la Elaboración de Planes de Negocios (Desarrollado en 2010 por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia y la Corporación Ventures)¹² y apoyados por el

¹² Manual para la Elaboración de Planes de Negocio.” Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia / Corporación Ventures, 2010.

software Business Plan Pro (Desarrollado por Palo Alto Software).

2.2.2 Modelo De Negocios. El modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa busca crea, proporciona y capta valor. El diseño del negocio es una herramienta para planificar cómo la empresa pretende servir a los clientes y cómo generar ingresos. Incluye, pues, los aspectos principales del negocio y ordena para que posteriormente podamos planificar la estratégica e implementación.

- Un modelo de negocio debe contemplar las siguientes cuestiones:
- Como se seleccionarán los clientes
- Como definimos y diferenciamos las ofertas de producto / servicio
- Como creamos utilidad para los clientes
- Como conseguimos y conservamos los clientes
- Como salimos al mercado: publicidad y distribución
- Como definimos las tareas a realizar
- Como configuramos los recursos
- Como conseguimos los ingresos y el beneficio.

Construir un modelo de negocio aporta valor añadido a cualquier empresa o proyecto empresarial; proporcionando un mayor conocimiento y visión de la organización a través de un enfoque sistémico que engloba todos los aspectos de ésta y de sus actividades.

2.2.3 Que es una Startup. Una empresa de nueva creación o compañía startup o start-up es un negocio con una historia de funcionamiento limitado, que se distingue por su perfil de riesgo / recompensa y sus grandes posibilidades de crecimiento (escalabilidad). Generalmente son empresas asociadas a la innovación, desarrollo de tecnologías, diseño web, desarrollo web, empresas de capital-riesgo.

Las startup por lo general comienzan como una idea de negocio creativo, como la que motiva esta iniciativa, paso inmediato es agregar diferenciación a dicha idea a través de la innovación, para finalmente emprender el negocio.

Startup es una organización humana con gran capacidad de cambio, que desarrolla productos o servicios, de gran innovación, altamente deseados o requeridos por el mercado, donde su diseño y comercialización están orientados completamente al cliente. Que opera con costos mínimos, pero obtiene ganancias que crecen exponencialmente, que mantiene una comunicación continua y abierta con el cliente y se orienta a la masificación de las ventas, aprovechando la comunicación que nos brinda Internet y sus plataformas.

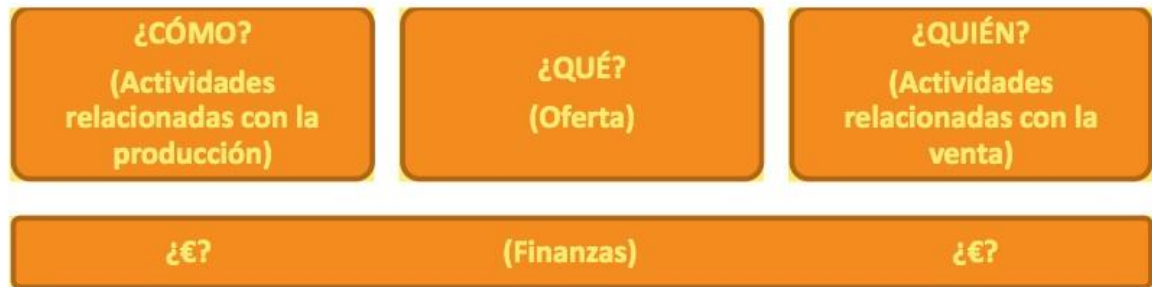
Esta iniciativa se considera tipo startup por su valor creativo, por que busca satisfacer las necesidades de las casas de apuestas generando valor a estas organizaciones y ofreciendo una propuesta de valor alineada con el usuario final prestando un servicio innovador y escalable.

2.2.4 Modelo Canvas. El CANVAS es una herramienta para confeccionar modelos de negocio propuesta por Alexander Osterwalder¹ donde describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. El proceso del diseño del modelo de negocio es parte de la estrategia de éste, por lo que es de vital importancia conocer en profundidad cómo opera la empresa y al mismo tiempo sus fortalezas y debilidades. El modelo CANVAS es una herramienta que nos debe permitir confeccionar nuestro propio modelo de negocio y ayudarnos a validar su viabilidad, no sólo económica, sino de planteamiento de todos los elementos en el entorno de la empresa o proyecto empresarial.

El modelo en cuestión se basa en un diagrama denominado CANVAS, el cual

parte de 4 preguntas básicas que reflejan 4 áreas principales que configuran la primera armadura del modelo de negocio del proyecto empresarial

Figura 2. Configuración modelo Canvas.



Fuente: www.emprenderesposible.org

Ante todo, debemos tener claro cuál es nuestra propuesta de valor (¿QUÉ?), A qué clientes la dirigimos (¿QUIÉN?) Y qué tenemos para hacerlo (¿CÓMO?). Finalmente, esbozaremos los recursos económicos que obtendremos los clientes y los gastos que nos supondrá elaborar la propuesta de valor.

2.2.5 Metodología Lean Startup¹³. Es una manera de abordar el lanzamiento de negocios y productos que se basa en aprendizaje validado, experimentación científica e iteración en los lanzamientos del producto para acortar los ciclos de desarrollo, medir el progreso y ganar valiosa retroalimentación de los clientes. De esta manera las compañías, especialmente startups pueden diseñar sus productos o servicios para cubrir la demanda de su base de clientes, sin necesitar grandes cantidades de financiación inicial o grandes gastos para lanzar un producto.

Originalmente desarrollado en 2008 por Eric Ries teniendo en mente compañías de alta tecnología, la filosofía lean startup se ha ampliado para aplicarse a cualquier individuo, grupo o empresa que busca introducir nuevos productos o

¹³ [Online]. Available: <http://www.valenciaemprende.es/es/noticias/704-“fundamentos-de-lean-startup”,-una-jornada-gratuita-de-interés-para-emprendedores>. [Accessed: 13-Feb-2013].

servicios en el mercado. Actualmente, la popularidad de lean startup ha crecido fuera de Silicon Valley (el lugar de su nacimiento) y se ha expandido alrededor del mundo, en mayor medida por el éxito del libro bestseller de Ries: *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*.

Podemos entender Lean Startup como una metodología que aplica el método científico: Proponemos hipótesis, realizamos experimentos al menor coste posible que nos permitan validarlas y, por último, las refinamos pivotando hasta encontrar un modelo de negocio rentable.

2.2.6 Producto Mínimo Viable. Eric Rise define MVP como una versión de un nuevo producto que permite a un equipo recoger la máxima cantidad de aprendizaje validado de sus clientes con el mínimo esfuerzo. Es lo mínimo que hay que hacer para obtener feedback y completar un ciclo de Build-Measure-Learn.

Tiene ventajas evidentes, donde destacaría dos principalmente:

Evita que desperdiciemos recursos en desarrollar un producto que los clientes no quieren. Maximiza el aprendizaje por cada peso invertido.

Su nombre no describe claramente qué es exactamente, ya que no tiene por qué ser un producto. Normalmente en las primeras iteraciones no será algo que hayamos desarrollado. Podemos vender y validar una idea o producto antes de desarrollar código.

Veamos algunos ejemplos de MVPs:

- Prueba de concepto o presentación Powerpoint: Útil sobre todo para validar nuestra idea o concepto inicial.

- Mockups o wireframes: Como primera aproximación visual para validar un posible diseño del producto.
- Entrevistas o encuestas a clientes: Validamos hipótesis directamente preguntando a los potenciales usuarios.
- Landing page: Una página web que describa las ventajas de nuestro producto e invite a los usuarios a registrarse nos ayuda a medir el interés que despierta en los potenciales clientes.
- Pruebas de usabilidad: Por ejemplo, probar alguna funcionalidad de modo ficticio para comprobar si puede resultar útil.

En iteraciones sucesivas nuestro MVP será un prototipo funcional o un piloto que resultará útil al cliente y por el que estará dispuesto a pagar.

3. DESARROLLO DEL TRABAJO

3.1 NATURALEZA DEL PROYECTO.

3.1.1 Idea de Negocio.. Ofrecer un nuevo modelo de recaudo a las agencias de apuestas permanentes a través de una aplicación para dispositivos móviles que permita hacer mas eficiente la operación del negocio reduciendo costos y riesgos, brindando comodidad en la compra a los usuarios finales del producto al poder pagar su compra a través de un modelo prepago, con SMS o con el saldo en minutos de su equipo celular.

3.1.2 Estructura Legal de la Empresa. D3UNAMOVIL es una empresa ideada por Alexander Rodríguez Suarez que proyecta iniciar operaciones a partir del 1 de Septiembre de 2014 desde Barrancabermeja, Santander. Actualmente se encuentra en proceso de registro en la cámara de comercio como D3UNAMOVIL. S.A.S.

Las sociedades por acciones simplificadas o SAS están reguladas en Colombia bajo la Ley 1258 de 2008. Estas sociedades resultan ser más económicas y menos rígidas que las sociedades anónimas de toda la vida, y pueden estar constituidas por una o varias personas (naturales y jurídicas), por lo que resultan un modelo ideal para los emprendedores.

Dentro del sistema societario colombiano, este nuevo modelo de creación de empresas ha ido ganando terreno debido a su estructura flexible y lo económicas que resultan, pudiendo ser una sola persona la titular de la propiedad de la empresa.

Con la selección de estructurar legalmente la empresa como S.A.S se pretende aprovechar los beneficios como por ejemplo poder acceder al sistema financiero ventaja que se da a este tipo de estructura legal ofrece par las nuevas empresas o Start-ups colombianas.

3.1.3 Requerimientos de Inicio. Los requerimientos para dar inicio a las operaciones están enfocados a cubrir 4 aspectos:

- Constitución legal de la empresa en Colombia.
- Desarrollo de la imagen corporativa incluyendo logo, papelería, tarjetas y diseño y desarrollo de la página web.
- Equipos necesarios para iniciar el desarrollo de las aplicaciones incluyendo 2 Equipos de computo para diseño y desarrollo, suite de diseño Adobe Creative Suite 6, al igual que equipos móviles con IOS, Android, RIM y Windows Phone.
- Efectivo necesario para cubrir los costos operativos de los primeros 3 meses incluyendo costos de nomina, arriendo de un espacio de trabajo, dominio, hosting, servicio de telefonía celular y papelería.

En la siguiente tabla se encuentra el detalle de los requerimientos de inicio.

Tabla 1. Requerimientos de inicio

Plan de Inicio	
Activos Requeridos	
Gastos de Inicio	
Constitución empresa	\$ 294.300
Registro de Marca	\$ 639.000
Diseño Imagen Corporativa	\$ 800.000
Diseño Pagina Web	\$ 3.500.000
Total de Gastos de Inicio	\$ 5.233.300
Activos de Inicio	
Efectivo Requerido	\$ 34.000.000
Otros Activos de Corto Plazo	\$ 0
Activos a Largo Plazo	\$ 12.600.000
Total de Activos	\$ 46.600.000
Total de Requisitos	\$ 51.833.300

3.2 PRODUCTO.

D3UNAMOVIL ofrecerá una plataforma con una arquitectura web y móvil con el objetivo de ofrecer a las casas de apuestas en Colombia un canal innovador para la comercialización de apuestas permanentes en el país.

3.2.1 D3UNA App. Es una aplicación gratuita para dispositivos móviles iPhone, Blackberry y Android, con el objetivo de brindar un canal de venta de apuestas permanentes a través de dispositivos móviles a los operadores de este producto en el país, además de facilitar a sus usuarios la compra de este brindando una experiencia diferente en su compra

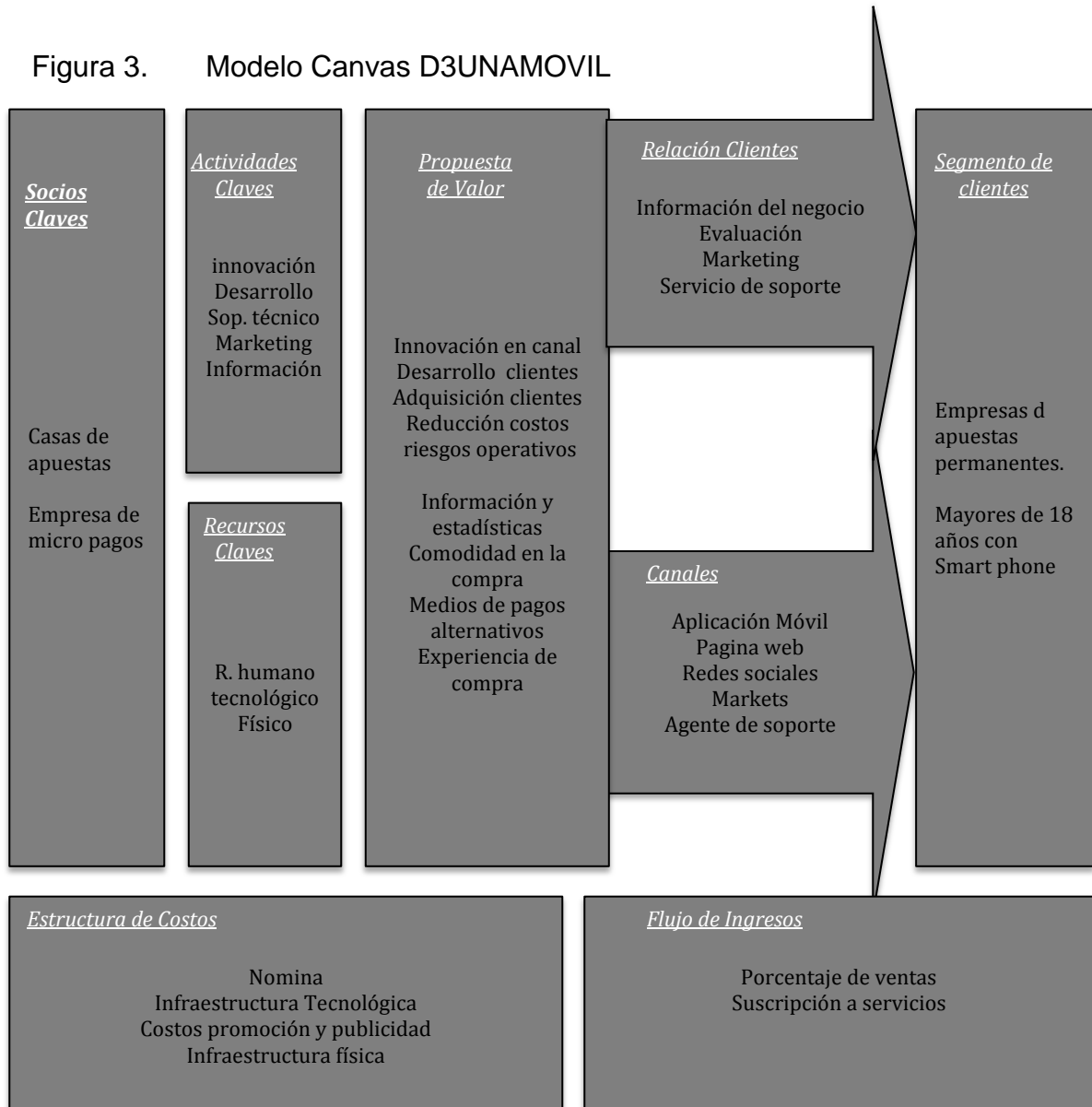
territorio Colombiano.

La aplicación estará soportada por porcentajes sobre la ventas a través de la app, mensajes de publicidad dentro de la aplicación y suscripciones a servicios adicionales.

3.3 MODELO DE NEGOCIO.

A continuación encontrará la descripción del modelo de negocio a partir del Modelo Canvas .

Figura 3. Modelo Canvas D3UNAMOVIL



3.3.1 Segmentación de los Clientes. Se ha enfocado el segmento del mercado en personas mayores de 18 años debido a las regulaciones de mayoría de edad para poder acceder a juegos de suerte y azar en Colombia, estén desarrollando profesionalmente como empleados o independientes, por que garantizan un ingreso que les da poder adquisitivo y utilicen dispositivos móviles para que dispongan del dispositivo tecnológico que se requiere para el uso de la App, adicionalmente que cuenten con las siguientes características:

- Colombianos
- Acceso a internet móvil o wi-fi
- Jueguen apuestas.

El segundo segmento de clientes son las casas de apuestas que tienen adjudicado en los diferentes departamentos de Colombia la concesión para la explotación de juegos de suerte y azar explícitamente las apuestas permanentes.

3.3.2 Propuestas de Valor. El modelo de negocio Consiste en un nuevo canal de distribución para agencias de apuestas permanentes, que a través de una App para móviles los clientes compren apuestas con el saldo en minutos, SMS o por pin prepago, ofreciendo al primer segmento de clientes (usuarios finales), comodidad y facilidad en la compra, seguridad, información oportuna y una experiencia en la compra.

Para el segundo segmento de clientes (las casas de apuestas), se quiere ofrecer eficiencia en la operación del negocio, facilidad y seguridad en el recaudo del dinero, disminución de costos de operación, adquisición de nuevos clientes y desarrollo de los existentes, responsabilidad social empresarial e innovación.

3.3.3 Canales

Markets

Los markets que son espacios en la nube que las diferentes plataformas disponen

para que los desarrolladores publiquen aplicaciones que después pueden ser descargadas por los usuarios, y cumple con las 5 fases de un canal de distribución:

- Los clientes pueden conocer y buscar nuestro producto.
- Pueden evaluar nuestro producto antes de comprarlos por medio de imágenes.
- Sirve como intermediaria para el pago de las aplicaciones.
- Permite descargar la aplicación a cualquier dispositivo iPhone, Android, blackberry, windows phone del cliente.
- Permite que los clientes califiquen nuestro producto, emitan conceptos libres y sugerencias.

La tienda puede ser accedida desde cualquier Smart Phone con la aplicación correspondiente para cada fabricante por ejemplo App Store para móviles Apple, App World para móviles Blackberry, Place Store para usuarios Android o por medio de la aplicación iTunes disponible para PC y Mac.

Redes Sociales

Usaremos una mezcla de redes sociales para lograr los siguientes objetivos:

- Aumentar la visibilidad de nuestro App por medio de Twitter y Facebook manteniendo a la comunidad informada de nuestra propuesta de valor, que estamos desarrollando, nuestros lanzamientos y promociones.
- Permitir a nuestros clientes potenciales evaluar nuestra propuesta de valor por medio de videos de nuestra propuesta de valor Youtube y Facebook.
- Dirigir a nuestros clientes para que descarguen nuestra aplicaciones en los diferentes Markets.
- Como punto de contacto para recibir asistencia y soporte.

www.D3UNAMOVIL.com

El sitio web de la empresa servirá como punto de contacto y plataforma para la

promoción de las aplicaciones disponibles en los diferentes markets y de los servicios de soporte y consultoría para las empresas.

Aplicación Móvil:

A través de la App se prestara el servicio de compra de apuestas permanentes y se ofrecerán suscripciones a información y experiencias adicionales a los usuarios finales como estadísticas, juegos aleatorios, programación de juegos automáticos, entre otras funcionalidades.

Agente de soporte:

Es la estrategia que utilizaremos para mantener comunicación con las empresas de apuestas para ofrecer la información y el soporte requerido por estas de la operación diaria de l negocio y de los eventuales inconvenientes que puedan llegar a suceder con la operación de la plataforma tecnológica.

3.3.4 Relaciones con los Clientes. Uno de nuestros objetivos como empresa es desarrollar relaciones duraderas con nuestros clientes, por esto vamos a disponer de una mezcla de estrategias para lograr este objetivo de la mejor manera:

Marketing: Somos una empresa nueva, tipo start up y virtual, por esto nos vamos a valer de las redes sociales para construir las relaciones con nuestros clientes. Es la forma más rápida y directa de estar en contacto con ellos para recibir sus opiniones, sugerencias y reclamos. Adicionalmente nos permite aumentar la visibilidad a través de sus contactos y generar nuevos clientes.

Servicio de soporte: Vamos a proveer soporte para nuestros clientes de aplicaciones en los markets y de las casas de apuestas principalmente , determinando un tiempo de respuesta no superior a 24 horas para responder a

sus inquietudes; en donde serán informados de la solución a problemas específicos o se tomarán los casos para desarrollo de correcciones y mejoras a las aplicaciones.

Evaluaciones: La opinión de nuestros clientes es muy importante para nosotros, finalmente nuestro objetivo es proveerlos de una aplicación que brinda opciones de solución financiera y entretenimiento. Por esto dejamos las puertas abiertas para que evalúen nuestro producto y servicios con el objetivo de seguir evolucionando para ofrecerles productos cada vez mejores experiencias en la compra de apuestas permanentes.

Información del negocio: Proveeremos a la casa de apuestas de información en tiempo real y asíncrona sobre la operación del negocio y las tendencias de los consumidores, brindándole seguridad y confiabilidad en la información, que sea de fácil acceso y verificable.

3.3.5 Recursos Claves. D3UNAMOVIL es una empresa de base tecnológica y aunque dependemos de la tecnología para prestar su servicio el recurso más importante es el recurso humano. A continuación se detallan los recursos necesarios para la operación y crecimiento de la empresa:

Recursos Humanos.

El núcleo de nuestra operación está en el desarrollo de una plataforma tecnológica, por esto es fundamental contar con un equipo de desarrollo de productos conformado por ingenieros con experiencia de desarrollo de aplicaciones móviles y conocimientos en tecnologías web 2.0, y diseñadores gráficos con experiencia en diseño de interfaces gráficas y páginas web. Adicionalmente necesitamos un equipo administrativo y comercial conformado por personas con experiencia en administración, mercadeo y gestión de estrategias en

redes sociales.

Recursos Tecnológicos.

Para soportar el desarrollo de la App móvil se necesitan 6 recursos tecnológicos básicos, computadoras de última generación, dispositivos móviles Iphone, Android, RIM y Windows Phone de pruebas, el entorno integrado de desarrollo, la suite de diseño de Adobe y acceso de alta velocidad a internet y un servicio de almacenamiento en la nube.

Recursos Físicos.

Durante su primer año de operación D3UNAMOVIL funcionará bajo el concepto de oficina virtual, el equipo de desarrollo de productos trabajara desde una oficina en casa en la ciudad de Bucaramanga y un espacio de trabajo rentado con todos los servicios incluidos con un proveedor cloud.

3.3.6 Actividades Claves. El modelo de negocio esta enfocado en entregar una plataforma tecnológica innovadora para el sector de las apuestas permanentes en Colombia que mejoren la productividad de estas empresas y la experiencia de sus usuarios. Por esto las siguientes actividades son indispensables para lograr este objetivo:

Innovación: En un mercado tan dinámico que ha cambiado de forma radical en tan solo 5 años es muy importante mantener un constante análisis de lo que necesitan los usuarios así como de las tendencias, nuevos productos y competidores. Nuestro proceso de desarrollo tecnológico esta fundamentado en la innovación, por eso siempre buscaremos soluciones nuevas o mejores de lo que se encuentre en el mercado para mantener nuestra ventaja competitiva.

Desarrollo de software: Gran parte del éxito de las aplicaciones móviles en el mercado dependen de su diseño y de la interacción con el usuario, por esto dedicaremos gran parte de nuestros esfuerzos en este proceso. Se requiere estar en los markets mas importantes del negocio de las Apps, e implementando constantemente las características que sean necesarias al producto y que sean requeridas por los usuarios, por tal razón un equipo de desarrollo es clave así como el uso de metodologías ágiles, que permitan ser siempre los primeros en salir al mercado con nuevas funcionalidades y experiencias para nuestros usuarios. la dinámica del desarrollo de aplicaciones depende mucho de probar nuevas funcionalidades y mejorarlas con el tiempo a partir de actualizaciones.

Soporte Técnico: la operación demanda la necesidad de garantizar la continuidad del negocio, por tanto es fundamental la diaria atención técnica a eventuales incidentes que se puedan presentar con la plataforma tecnológica en aras de que se mantenga siempre en servicio a los usuarios.

Marketing: Es importante en la operación diaria el mantenimiento y ejecución de nuestro marketing online a través de las redes sociales y el posicionamiento de nuestra pagina web, hacer conocer nuestra propuesta de valor y recoger información de nuestros clientes, es una actividad pilar de la organización.

Generación de información: Una actividad fundamental en el día a día del negocio es la generación de información para nuestros clientes las casas de apuestas, donde se deben entregar informes de la tendencias del negocio, escrutinio de las transacciones realizadas y balance de los dineros recaudados. A los usuarios finales se debe generar información actualizada de estadísticas y sorteos entre otra información útil para estos.

3.3.7 Socios Claves. Es importante que D3UNAMOVIL se dedique a desarrollar su propuesta de valor y lo que lo que sabe hacer, que debe ser el descubrimiento

de nuevo clientes y el desarrollo tecnológico de su producto.

lograr estos objetivos es importante que se mantengan alianzas estratégicas:

Agencias de apuestas permanentes: Son los dueños del producto que vamos a comercializar a través de nuestra App, el negocio es un monopolio rentístico del estado entregado en concesión para la comercialización de estos productos en los diferentes municipios de Colombia , por tal motivo es importante esta alianza para la operación del negocio.

Empresa de Micro-pagos: el core del negocio de D3UNAMOVIL no es los recaudos de dinero, sin descartar que en un futuro se deba ingresar en este mercado, adicional, existen varias empresas que prestan este servicio para Colombia, por tal razón es importante para la operación del negocio que se establezcan alianzas estratégicas con este tipo de empresas , que coadyuvaran en la monetización de la App.

3.3.8 Estructura de Costos.

Nuestros costos están concentrados en 4 aspectos principales:

- Salarios
- Infraestructura Tecnológica
- Gastos Administrativos
- Marketing

3.3.9 Fuentes de Ingresos. D3UNAMOVIL obtendrá ingresos desde 2 fuentes principales:

- Porcentaje a la casa de apuestas de las ventas brutas que se logren obtener a través de la App: Nuestro objetivo es que el 95% de nuestros ingresos se obtengan por este medio.
- Ads: El 5% de los ingresos restante se obtendrá por la publicidad desplegada

en la aplicación que estarán disponible en los markets.

3.3.10 Ventaja Competitiva. D3UNAMOVIL será una compañía que Construirá su ventaja competitiva a través de tres líneas principales:

1. Diseñaremos soluciones que habiliten la estrategia del negocio de nuestros clientes.
2. Orquestaremos nuestras capacidades y la de nuestros aliados para tal fin.
3. Desarrollaremos modelo de gestión de soluciones.

nuestra ventaja competitiva se basa en que el modelo de negocio no esta orientado en cobrar por la tecnología sino por el valor de negocio de dicha tecnología en el negocio de nuestros clientes, modelo financiero atado a resultados.

Otra ventaja es ser los primeros en salir al mercado con este servicio, siendo escalables y creciendo en funcionalidades en nuestra App, nos permite ganar espacio en la estabilización de nuestra plataforma y de esta manera ofrecer un mejor Time to Value permitiendo menores riesgos en los proyectos

3.3.11 Análisis PESTEL. Hay muchos factores en el entorno macroeconómico que afectan las decisiones de los directivos de cualquier organización. Cambios en los impuestos, nuevas leyes, barreras comerciales, cambio demográfico y cambios de políticas gubernamentales, son todos ejemplos de cambios a nivel macro. Para ayudar a analizar estos factores se pueden clasificar los gerentes utilizando el modelo de PESTEL.

3.3.11.1 Factores Políticos. El momento para crear una empresa como D3UNAMOVIL no puede ser más oportuno, con la decisión del gobierno nacional de desarrollar la industria de TIC en el país, por medio del gobierno Colombiano podemos obtener capacitación, aceleración, acceso a capital de riesgo, privilegios en créditos, entre otros. En los últimos años la política colombiana se ha encargado de diseñar políticas, planes y estrategias para la creación de nuevas empresas, entre ellos contamos con los siguientes:

- Apps.co es una iniciativa diseñada desde Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) y su plan Vive Digital para promover y potenciar la creación de negocios a partir del uso de las TIC, poniendo especial interés en el desarrollo de aplicaciones móviles, software y contenidos.

La ley 10141 del 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento que abre un escenario propicio para todos los emprendedores en Colombia.

El objetivo es brindarle a los emprendedores:

- La visión para identificar oportunidades de negocio y validarlas rápidamente en el mercado.
- La capacidad para conectar capital humano, estructurar equipos y guiar el aprendizaje y la validación de hipótesis en el mercado.
- Oportunidades y espacios de experimentación permanente desde la concepción de la idea de negocio.
- Estructuración y consolidación de empresas.
- Aceleración de negocios.
- Acceso a capital de riesgo.
- La Política de Emprendimiento en Colombia tiene cinco objetivos estratégicos que son:

- Facilitar la iniciación formal de la actividad empresarial.
- Promover el acceso a financiación para emprendedores y empresas de reciente creación.
- Promover la articulación interinstitucional para el fomento del emprendimiento en Colombia.
- Fomentar la industria de soporte “no financiero”, que provee acompañamiento a los emprendedores desde la conceptualización de una iniciativa empresarial hasta su puesta en marcha.
- Promover emprendimientos que incorporan ciencia, la tecnología y la innovación.

Las políticas del Estado colombiano que son desarrolladas o supervisadas por el Departamento Nacional de Planeación (DNP). Entre ellas se encuentra:

La Ley de Formalización y Generación de Empleo, que fue expedida por el Congreso el 29 de diciembre de 2010, busca generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas con el fin de aumentar beneficios y disminuir los costos de formalizarse.

Política nacional de servicios de salud tiene como objetivos mejorar el acceso a los servicios de salud, mejorar la calidad de la atención en salud y generar eficiencia en la prestación de servicios de salud y lograr la sostenibilidad financiera de las IPS públicas, de tal forma que esta iniciativa podría beneficiar esta política contribuyendo a ese mejoramiento en la medida que ayude a transferir mayores recursos a la salud pública del país.

Normatividad y regulaciones:

El ministerio de protección social emana la ley 643 de 2001 por el cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de azar, además está la ley

1393 del 2010 que define la rentas específicas para la salud. El acuerdo 59 del 2011 regula la calificación de la gestión, eficiencia y rentabilidad de los operadores de juegos de apuestas permanentes. En la resolución 5430 del ministerio de protección social se establece los indicadores gestión, eficiencia y rentabilidad para las empresas operadoras de apuestas permanentes.

3.3.11.2 Factores Económicos. En Colombia se cuenta con exención de impuestos para las nuevas microempresas durante los 2 primeros años y descuentos sobre los siguientes 3 años . En Colombia estamos sujetos a las normas de impuestos impuestas por la DIAN. De acuerdo con la reforma tributaria de 2002 quedó incluida una exención del impuesto de renta para "Los nuevos productos medicinales y el software, elaborados en Colombia y amparados con nuevas patentes registradas ante la autoridad competente, siempre y cuando tengan un alto contenido de investigación científica y tecnológica nacional, certificado por Conciencias".

Dentro de los factores económicos a tener en cuenta para D3UNAMOVILse encuentran: P.I.B (Producto Interno Bruto), Inflación, tasa de desempleo y apertura económica.

Según un boletín del DANE sobre el producto interno bruto en Colombia. En el segundo trimestre del año 2013 la economía colombiana creció 4,2% con relación al mismo trimestre de 2012. Frente al trimestre inmediatamente anterior, el PIB aumentó 2,2%. El mayor crecimiento para este periodo, comparado con el mismo trimestre de 2012, se dio en las siguientes actividades: 7,6% en agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; 6,4% en construcción; 4,7% en servicios sociales, comunales y personales y 4,7% en suministro de electricidad, gas y agua. El menor crecimiento se presentó en las siguientes ramas de actividad: 2,8% en transporte, almacenamiento y comunicaciones; y 1,2% en industrias manufactureras.

Al comparar con el trimestre inmediatamente anterior, el mayor crecimiento se presentó en las siguientes actividades: 4,4% en industrias manufactureras; 1,7% en construcción; 2,3% en comercio, reparación, restaurantes y hoteles; 2,1% en el sector agropecuario, silvicultura, caza y pesca; 2,3% en suministro de electricidad, gas y agua.

Desde el punto de vista de la demanda, los componentes del PIB presentaron los siguientes comportamientos en el segundo trimestre de 2013: 2,9% en la formación bruta de capital, 4,6% en el consumo final y 7,6% de las exportaciones; todos comparados con el segundo trimestre de 2012.

Inflación: Es factor predominante en todas las organizaciones del país y que según el banco de la república tiene una meta del 1.94% la menor en los últimos 50 años de Colombia.

Los colombianos destinan alrededor de 1787 millones de dólares anualmente a los juegos de azar, que representan el 1.5% del producto interno bruto del país, y tanto el gobierno que deriva unos 393 millones de dólares de la actividad, como los empresarios aspiran a incrementar la cifra.

La apertura económica: La Apertura Económica que experimentó Colombia a principios de los noventa fue uno de los muchos pasos que dio el continente suramericano para integrarse a la economía global. Aunque el proteccionismo del mercado nacional se había saturado con productos locales, de tal manera que la demanda era inferior a la oferta. En Colombia cuando se implementó parte de la política de apertura muchas industrias no lograron sobrevivir a la competencia, por lo que todos los países siguen protegiendo su mercado con medidas arancelarias.

Ingreso per capital vital: El ingreso per cápita es un cálculo que se realiza para determinar el ingreso que recibe, en promedio, cada uno de los habitantes de un

país; es decir, en promedio, cuánto es el ingreso que recibe una persona para subsistir. Este cálculo se obtiene dividiendo el ingreso nacional entre la población total de un país.

$\text{Ingreso per cápita} = \text{Ingreso nacional (IN)} / \text{Población total (PT)}$

La tasa de variación del IPC en Febrero del 2104 ha sido del 2.3% dos décimas superior a las del mes anterior. La variación mensual del IPC ha sido del 0.6% de forma que la inflación acumulada ha sido 1.1%

3.3.11.3 Factores Socio-Culturales. En el mundo la penetración de los Smartphones y dispositivos móviles ha cambiado la forma en la que las personas viven diariamente. Esto ha trascendido en casi una necesidad de estar conectados todo el tiempo ya sea para chatear, navegar, jugar o simplemente pasar el rato de una forma entretenida. Entre algunos de los factores que propician el uso de estos dispositivos podemos destacar:

- **Mantenerse Organizado:** Los smartphones y tablets pueden funcionar como organizadores personales, con agendas electrónicas, listas de contactos y recordatorios automáticos.
- **Trabajo Flexible:** Los smartphones o tablets pueden usarse para tomar notas, revisar y editar citas, contactos y documentos, todo mientras se esta en movimiento.
- **Información al Instante:** Cada vez más servicios están a disposición en los smartphones y tablets, desde el acceso a internet, mapas, navegación vía satélite, noticias, informes meteorológicos, información de tráfico y alertas de negocios.
- **Siempre en Contacto:** Puede conectarse a Internet para el correo electrónico e Internet, o conectarse a la red de computadoras de una empresa para acceder a datos pertinentes, dondequiera que estén, por lo que es más fácil para una fuerza de trabajo móvil mantenerse en contacto con el negocio.

- **Compartir Información:** Ahora es considerablemente más sencillo enviar y recibir datos a través de un teléfono inteligente o Tablet; como grandes adjuntos de correo electrónico, fotos y videos de alta definición.
- **Mayor Funcionalidad:** Casi todos los modelos de smartphones y tablets en el mercado ofrecen cámaras digitales integradas de excelente calidad, permiten reproducir música y videos desde un mismo dispositivo y ejecutar juegos que compiten fácilmente con los de consolas en el hogar. Esta tendencia básicamente garantiza el crecimiento en el uso de estos dispositivos por lo cual crecerá la demanda de aplicaciones para los mismos justificando nuestro modelo de negocio.

Existen otros aspectos a considerar como lo son el aumento en la inversión en seguridad: La iniciativa es promovida con la participación ciudadana y la responsabilidad social. Estructurado en los pilares del plan de nacional de desarrollo 2010-2014 como lo ilustra la siguiente gráfica.

Figura 4. Pilares del plan nacional de desarrollo 2012-2014.



Fuente: www.dnp.gov.co

El desempleo tiene conexión con el plan de desarrollo nacional y que los pilares como la imagen que genere el estado se atractiva a la inversión extranjera, el

innovar para ser competitivos y productivos a nivel internacional además de otros factores internos y externos que no dependen del estado, pero el factor del desempleo es una amenaza para la organización por el estancamiento de la productividad y su vez de la economía. Los niveles educativos que el gobierno nacional promueve en el PND en áreas del conocimiento e innovación:

“Financiar actividades relacionadas con la innovación, empleando recursos del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y el Sistema de Regalías”
De emprendimiento empresarial: “Mejorar la pertinencia y calidad de la educación para el emprendimiento y la innovación e implementar programas y becas de formación técnica, tecnológica, universitaria, de maestría y de doctorado, a través del Programa de Generación del Bicentenario, el ICETEX, el SENA, el Programa Jóvenes Investigadores e Innovadores, los contratos de aprendizaje, entre otros”

Incremento del índice de desempleo: La tasa de desempleo del segundo trimestre (abril - junio) de 2013 fue inferior en 9.6 puntos porcentuales a la registrada en el mismo trimestre de 2012, la cual fue de 10,5%. Por su parte, la tasa de subempleo subjetivo descendió en 0,4 puntos porcentuales, al pasar de 33,2% en el periodo abril – junio de 2012, a 32,8% en el mismo periodo de 2013; mientras que el subempleo objetivo pasó de 12,6% en el segundo trimestre de 2012, a 11,8% en el mismo periodo de 2013.

Figura 5. Indicadores trimestrales del mercado laboral.

**Cuadro 6 Indicadores Trimestrales del Mercado Laboral
2011 / I - 2013 / II**

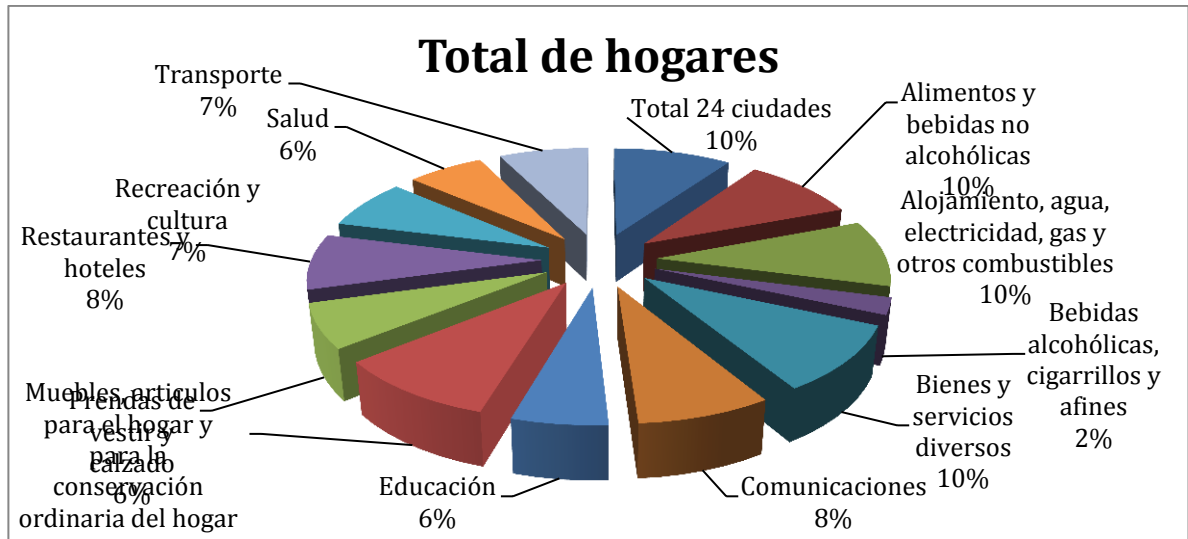
Periodo	Porcentaje población en edad de trabajar	Tasas					
		Ocupación (O / P.E.T.)	Desempleo (D / P.E.A)	Global de Participación (P.E.A. / P.E.T.)	Subempleo (S / P.E.A.)		
					Subjetivo	Objetivo	
2011	I	78,7	54,8	12,4	62,5	31,2	12,2
	II	78,8	56,1	11,1	63,1	31,3	11,8
	III	78,8	56,7	10,4	63,3	31,2	11,7
	IV	78,9	59,6	9,3	65,8	32,4	11,9
2012	I	79,0	56,7	11,6	64,2	31,1	11,9
	II	79,0	58,2	10,5	65,0	33,2	12,6
	III	79,1	57,5	10,2	64,1	33,0	12,4
	IV	79,2	58,9	9,2	64,9	32,4	11,3
2013	I	79,2	56,3	11,4	63,5	30,4	11,7
	II	79,3	57,9	9,6	64,0	32,8	11,8

Fuente: DANE - Gran encuesta integrada de hogares. Total nacional, trimestre móvil.
Nota: P.E.T.: Población en Edad de Trabajar; P.E.A.: Población Económicamente activa; O: Población ocupada; D: Población desempleada; S: Subempleo.

Fuente: www.dnp.gov.co

Dominios de estudio, clasificación del gasto (división) y deciles de hogares ordenados por gasto, generados por familias que devenguen al menos un salario mínimo vigente.

Figura 6. Gasto de los hogares por sectores.



Liderar proyectos innovadores con impacto social: La Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema –ANSPE, realizó el Foro “Unidos por la Innovación Social”, un espacio de co-creación y conexión en el que se presentaron experiencias de innovación social de expertos nacionales e internacionales, para mejorar la calidad de vida de las personas en situación de pobreza.

Por esta razón, el Gobierno Nacional, a través de la ANSPE y su centro de Innovación, adelanta una estrategia para identificar personas y organizaciones que desarrollan soluciones innovadoras para mejorar la calidad de vida de las familias en situación pobreza.

3.3.11.4 Factores Tecnológicos.. Se esta viviendo el nacimiento de una nueva era, la era post-PC. En esta nueva era los dispositivos móviles dominaran la mayor parte del mercado y definen la forma en la que los usuarios están conectados.

El comercio electrónico está evolucionando hacia nuevos modelos de negocio donde los dispositivos móviles se presentan como el futuro del eCommerce. La penetración de los smartphones y las nuevas tecnologías como la realidad aumentada o el geoCommerce están revolucionando el concepto del comercio electrónico y ofrece a las empresas una oportunidad más para comercializar sus productos o servicios. Estos dispositivos demandan otro tipo de aplicaciones y una nueva experiencia de interacción. D3UNAMOVIL busca contribuir a esta.

Inversión a nivel tecnológico En Colombia invierte menos del 0,4% de su PIB en ciencia y tecnología (2012) lo que designa poca inversión, propuestas realizadas por los concedores del tema es crear un instituto nacional independiente que cumpla las funciones constitucionales en materia de propiedad industrial para afrontar los retos del libre comercio y para cerrar las brechas en innovación que tiene el país frente a la región.

Es más la inversión en algunos casos proviene de recursos extranjeros como: Tres parques científicos y tecnológicos en Colombia se verán beneficiados de la inversión cercana a los cinco mil millones de pesos que entregará la Agencia de Cooperación Internacional de Corea (Koica por sus siglas en inglés).

El acuerdo hace parte del convenio firmado por Koica y Colciencias, denominado "Establecimiento de un Plan Maestro de Desarrollo de Capacidades en Parques Científicos, Tecnológicos y de Innovación en Colombia", y que busca fortalecer la innovación de la ciencia y el desarrollo de la industria en el país.

El proyecto tiene una duración de tres años y los parques tecnológicos seleccionados para hacer parte del programa son: Parque Científico y Tecnológico de la Universidad Nacional de Bogotá, el Parque Guatiguará en Santander, y el Parque Biopacífico en el Valle del Cauca.

Facilidad de acceso a la tecnología: Cuando se habla de acceso a la tecnología (una computadora y acceso a Internet) es mucho más prioritario satisfacer necesidades "más básicas" como alimento, techo, etc. Este enfoque es equivocado. La manera de asegurar la producción y desarrollo es justamente aumentar la productividad de la sociedad, y esto tiene mucho que ver con aumentar el acceso a la tecnología.

Colombia en comparación con América Latina se encuentra en punto medio de accesible adquirir productos tecnológicos.

3.3.11.5 Factores Ambientales. Existe una renovada preocupación mundial por el cuidado ambiental. Por esto las compañías hacen énfasis en adoptar estrategias que reduzcan el impacto ambiental, en la industria del software los sistemas de gestión documental permiten la reducción del uso de papel y el uso de computadoras portátiles puede ayudar a reducir el consumo de energía.

De acuerdo a estudios recientes más del 60% de los consumidores prefiere comprar de “compañías

verdes” . Como empresa se debe estar comprometidos con la conservación del medio ambiente por lo que se mantendrá una política sin papeles, compra de elementos y equipos altamente reciclables y garantizando el uso regulado de los recursos necesarios para la operación de los puestos de trabajo.

3.3.11.6 Factores Legales. El gobierno colombiano ha definido leyes como la Ley MYPIME, Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, Ley de Ciencia y Tecnología y el Código de Comercio para la promoción de la creación de empresas.

A diferencia de otras partes del mundo, en Colombia el software no se patenta sino que se registra con derechos de autor. Esto permite un marco legal en Colombia que beneficia a los emprendedores para que puedan crear empresa sin el exceso de las barreras impositivas y la protección local de los productos de software desarrollados en el país.

La ley 1341 de 2009, “Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la Información y la organización de las tecnologías de la Información y las comunicaciones – TIC, se crea la agencia nacional del espectro y se dictan otras disposiciones” cambia la normativa Colombiana y el Paradigma regulatorio para contemplar la convergencia de redes y servicios de Telecomunicaciones. No sólo es un cambio en la regulación y definición de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones (TIC), sino que además desarrolla un cambio institucional a efecto de dar señales claras en el mercado en cuanto a que su objetivo es desarrollar políticas públicas, defender el desarrollo del mercado mediante la protección de la libre competencia, la protección de usuarios y consumidores , la universalización de la cobertura, la defensa de la calidad de los

servicios, la promoción de la inversión , la defensa del uso eficiente de las redes y del espectro radioeléctrico.

A partir de la vigencia de la mencionada ley, la provisión de redes y servicios de telecomunicaciones, que es un servicio público bajo la titularidad del Estado, se habilita de manera general, y causará una contraprestación periódica a favor del Fondo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Esta habilitación comprende, a su vez, la autorización para la instalación, ampliación, modificación, operación y explotación de redes de telecomunicaciones, se suministren o no al público. La habilitación a que hace referencia el presente artículo no incluye el derecho al uso del espectro radioeléctrico.”

Se desprende claramente que se mantiene la característica de servicio público, pero a diferencia de su otorgamiento mediante la concesión, existe una habilitación general única (dada por ley) para la prestación de servicios de telecomunicaciones y la provisión de las redes, que implica que la actividad puede ser desarrollada por los particulares en forma libre, sin necesidad de un permiso particular, estando sí regulada y controlada conforme a los principios esgrimidos, sin perjuicio que la habilitación no implica el uso de espectro radioeléctrico que requiere de licencias o permisos particulares para su utilización.

A través de la normativa, el Estado Colombiano asume el deber de garantizar a todos los operadores relacionados con las TICs o Proveedores de Redes y Servicios de Telecomunicaciones, así como nuevos actores como los OMVs, que tendrán las mismas condiciones de interoperabilidad y acceso a la infraestructura y recursos de numeración, que los operadores ya establecidos. Pudiendo además obligar coactivamente, a quienes sean los usufructuarios o administradores de infraestructuras (espectro radioeléctrico, numeración, redes, etc.) a dar acceso en condiciones igualitarias, no pudiendo beneficiarse de tal condición, por su “posición dominante”, otorgando las mismas condiciones de competitividad a sus

clientes directos como a los de la competencia o nuevos entrantes, sin restricciones de clase alguna.

La Portabilidad Numérica, es un hecho en Colombia ya que está consagrada en ley 1245/2008 “Por medio de la cual se establece la obligación de implementar la portabilidad numérica y se dictan otras disposiciones”. De acuerdo con lo establecido en esta ley en la telefonía móvil se facilitará la conservación del número al usuario, aún cuando modifiquen la modalidad tecnológica de la prestación del servicio y en la telefonía fija procederá la conservación del número cuando, previamente, se determine su viabilidad técnica y económica- en términos de equilibrio financiero, por la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones, y de serlo, sólo cuando el usuario se mantenga dentro del distrito o municipio, en el cual se le presta el servicio. Además, centra en la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC) su implementación y control; de hecho, la Resolución CRC 2355/2010, establece las condiciones para la Portabilidad Numérica para la Telefonía Móvil en Colombia y en ella se determina entre otros, la conformación de un Comité Técnico de Portabilidad (CTP), la modalidad All Call Query de Enrutamiento (ACQ), la figura del Administrador de Base de Datos (ABD), las Bases de Datos Administrativa y Operativa (BDA y BDO), etc. Todos los Prestadores de Redes y Servicios de Telecomunicaciones con obligación de portabilidad, están obligados (art. 8) a definir las condiciones y operación del ABD, firmando los compromisos correspondientes.

3.3.12 Análisis del Sector.

3.3.12.1 Mercado de las Aplicaciones Móviles en Colombia. De acuerdo con Gartner, que es una agencia de consultoría e investigación de tecnología de información de las más importantes del mundo. Dentro de las 10 tecnologías estratégicas para el 2015 se encuentran; las aplicaciones e interfaces centradas en la movilidad, las tiendas de aplicaciones, las tablets, Computación en la Nube y Computación En Memoria. Con D3UNAMOVIL se busca desarrollar nuestro producto alrededor de estas 5 tecnologías estratégicas involucrándolas progresivamente a nuestras funcionalidades en la medida que fortalezca la propuesta de valor y sea requerido por los clientes. El mismo consultor proyecta que las descargas de aplicaciones para dispositivos móviles alcancen cerca de 183 Billones en el 2015. Un incremento muy importante comparándolo con los 10.7 Billones del 2010.

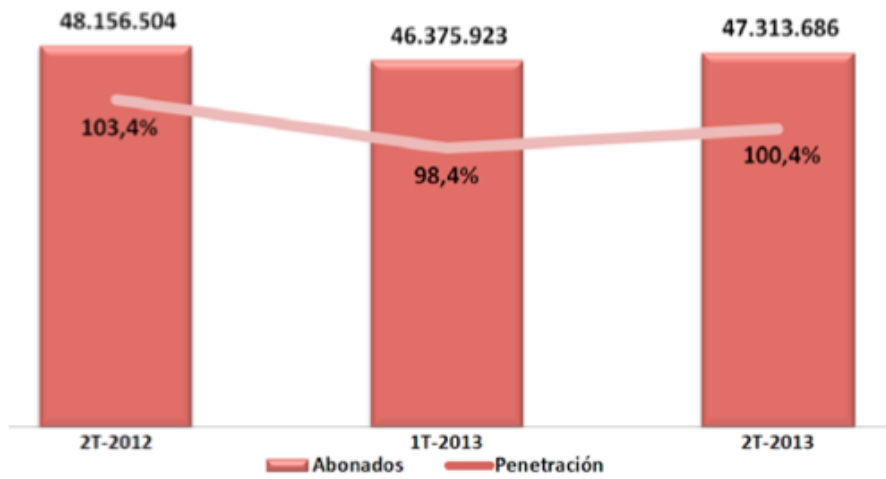
Adicionalmente ABI Research proyecta que los ingresos por aplicaciones móviles crecerán de US\$8.5 billones en 2011 a US\$46 billones en 2012¹⁴, por lo que estamos confiados en que estamos dando los pasos en la dirección correcta para hacer de la empresa un negocio exitoso.

Telefonía Móvil.

Colombia alcanzó un total 47.313.686 abonados en servicio de telefonía móvil al finalizar el segundo trimestre de 2013. De acuerdo con la cifra alcanzada a 30 de junio de 2013, en el país existen 100,4 abonados en servicio por cada 100 habitantes.

¹⁴ "In-App Purchases to Outpace Pay-Per-Download Revenues in 2012 | Press Release | ABI Research." [Online]. Available: [http://www.abiresearch.com/press/3847-In-App+Purchases+to+Outpace+Pay-Per Download+Revenues+in+2012](http://www.abiresearch.com/press/3847-In-App+Purchases+to+Outpace+Pay-Per+Download+Revenues+in+2012). [Accessed: 28-Mar- 2012].

Figura 7. Abonados y penetración de la telefonía móvil.



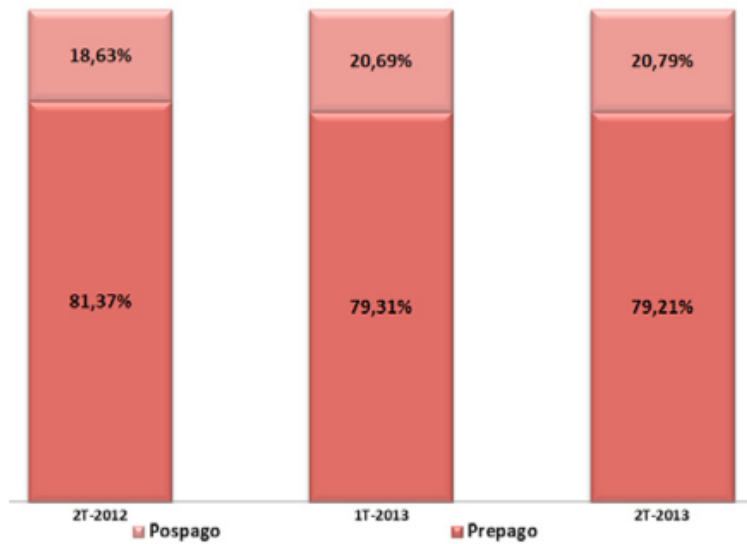
Fuente: Proyección de población DANE 2012 – 2013 y datos reportados por los proveedores de redes y servicios al SIUST – Colombia TIC

Fuente: Boletín Trimestral de las TIC, Cifras Segundo Trimestre de 2013, Bogotá D.C, Septiembre de 2013

La variación porcentual de abonados en servicio de telefonía móvil para el segundo trimestre de 2013 fue de -1,75% respecto al segundo trimestre del año anterior, reflejado en una disminución de 842.818 abonados de telefonía móvil. Con relación al primer trimestre de 2013, la variación porcentual fue de 2,02% y la variación absoluta de 937.763.

En Colombia, la participación de abonados en servicio de telefonía móvil en categoría prepago, fue de 79,21% frente al 20,79% de la categoría pospago en el segundo trimestre de 2013.

Figura 8. Participación de abonados de telefonía móvil por categorías.



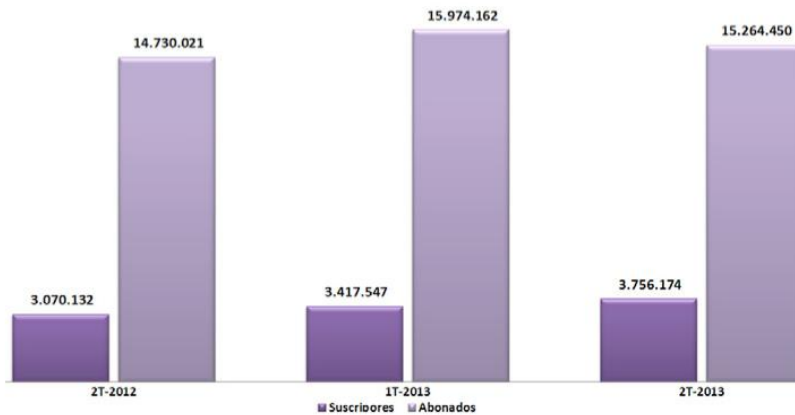
Fuente: Datos reportados por los proveedores de redes y servicios al SIUST – Colombia TIC

Fuente: Boletín Trimestral de las TIC, Cifras Segundo Trimestre de 2013, Bogotá D.C, Septiembre de 2013.

Internet Fijo y Móvil.

Al término del segundo trimestre de 2013, el número total de conexiones a Internet en Colombia alcanzó los 8.052.732 suscriptores, lo que representa un incremento absoluto de 1.415.367 suscriptores con relación a la cifra alcanzada en el mismo trimestre del años anterior. En junio de 2013, el número total de conexiones a Internet (8.052.732) está compuesto principalmente por suscriptores que cuentan con accesos fijos a Internet (4.296.558) y por suscriptores a Internet Móvil (3.756.174).

Figura 9. Suscriptores y abonados a internet móvil.



Fuente: Boletín Trimestral de las TIC, Cifras Segundo Trimestre de 2013, Bogotá D.C, Septiembre de 2013

La variación porcentual de suscriptores a Internet Fijo para el segundo trimestre de 2013 es de 20,4% respecto al segundo trimestre del año anterior, representado en una variación absoluta de 729.325 suscriptores. Por su parte, los suscriptores a Internet Móvil presentaron una variación porcentual del 22,3% respecto al mismo periodo del año inmediatamente anterior.

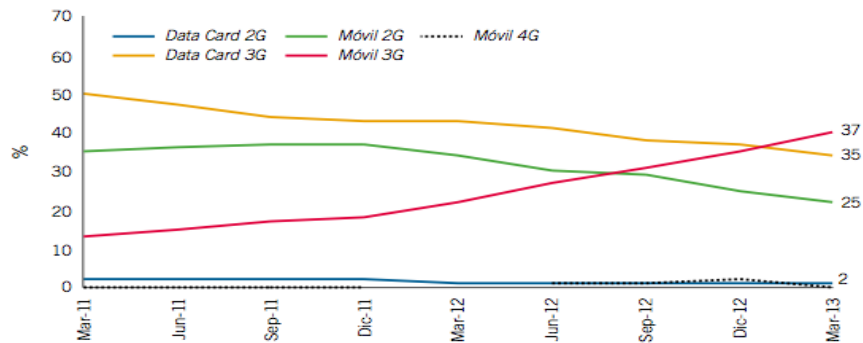
Acceso a internet por Tecnología

El incremento de la participación de la tecnología 3G se ha dado por el creciente uso de teléfonos inteligentes y tabletas, a la vez que por las limitaciones de acceso a la tecnología 4G. De acuerdo con la tendencia global, el aumento de los celulares y dispositivos móviles con acceso a internet 3G ha desplazado del mercado al uso de internet por medio de usb 3G portátiles (Data card).

Pese a que en el último año se dio un crecimiento del uno por ciento en el uso de internet móvil 4G, y se realizó la subasta del espectro en el primer trimestre de este año. Todavía persisten barreras para la implementación de la tecnología a gran escala. El crecimiento de los usuarios de teléfonos inteligentes con tecnología 3G determinó el aumento en las suscripciones a internet móvil por este

tipo de tecnología, en detrimento de las suscripciones por medio del espectro 2G.

Figura 10. Acceso internet por tecnología. Boletín Trimestral de las TIC, Cifras Segundo Trimestre de 2013, Bogotá D.C, Septiembre de 2013



Fuente: Ministerio TIC.

Empresas de IT

En Colombia existen cerca de 2.700 compañías de TI. De estas empresas, el 80% tiene menos de 5 empleados, el 18% entre 6 y 50 y solamente el 2% cuenta con más de 50 empleados. Esto significa que Colombia tiene una estructura comercial de PYMEs muy tradicional. La mayoría de las compañías colombianas de TIC son de carácter familiar. Algunas compañías son filiales de grandes compañías multinacionales de TIC (como Siemens, HP, SAP, Microsoft, etc.).

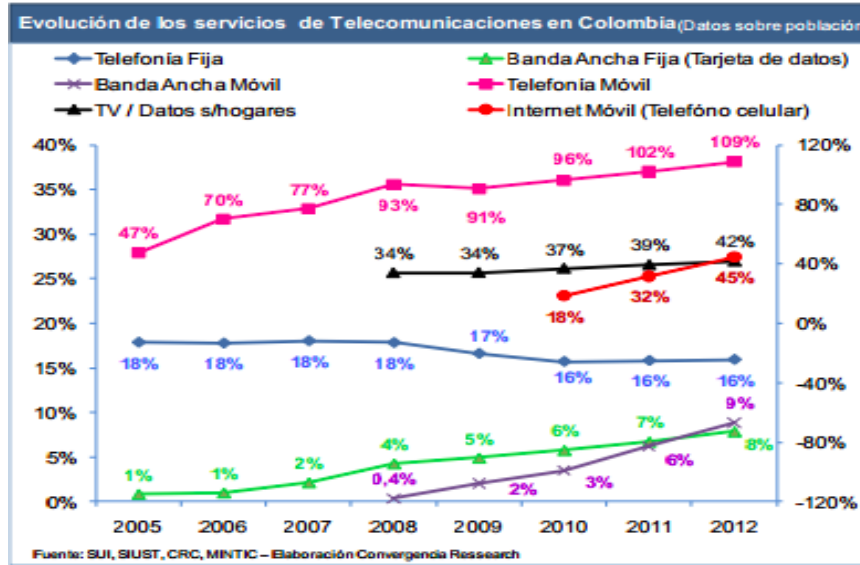
Aunque la idea del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones es la de brindar mayores opciones de mercado para los colombianos, ya que se busca que hayan 10 operadores de telefonía móvil en Colombia Claro, Movistar, Tigo, Avantel, Uff Móvil, UNE, ETB, Virgin Mobile y dos nuevos operadores que podrían ser Direct TV y Nextel6; lo cierto es que en la actualidad en Colombia hay tres empresas que lideran el mercado de la telefonía móvil: CLARO (Anteriormente Comcel), MOVISTAR, TIGO.

En el mercado colombiano de la telefonía móvil, tres operadores (Claro, Movistar y Tigo) representan el 99.97 % del tráfico, y el 99.46% de los abonados. Colombia es uno de los países del mundo con mayor concentración de mercado en telefonía móvil. Como se observa en el siguiente gráfico tan solo Claro concentra el 62% del número de suscriptores .

Crecimiento que se ha tenido en los últimos años.

Según el informe de conexión del segundo trimestre de 2012 del Ministerio de las TIC, el país ya cuenta con más de 4 millones de suscriptores de banda ancha, un crecimiento frente al mismo periodo del año pasado en el que la cifra era de 2,5 millones. En términos de adopción de internet móvil, el país también ha crecido. Actualmente tiene 2,4 millones de suscriptores, 12.82 por ciento más que en el segundo trimestre de 2011. En cuanto a telefonía móvil el país alcanzó más de 46 millones de abonados, es decir, una proporción de 100,2 abonados por cada 100 habitantes. La distribución del mercado se mantiene como en los últimos informes: Comcel (Claro), con una marcada mayoría, se hace al 66,49 por ciento del total de abonados, Movistar tiene 21,56 por ciento y Tigo 11,65 por ciento. El informe también entregó un ranking de los departamentos con mayores índices de penetración de suscriptores a internet, dedicado y conmutado. El primer lugar lo ocupó Bogotá D.C con 13,29 por ciento, seguido de Antioquia (9,82 por ciento), Risaralda (8,51 por ciento), Santander (8,19 por ciento) y Quindío (6,79 por ciento).

Figura 11. Evolución de los servicios de telecomunicaciones en Colombia.

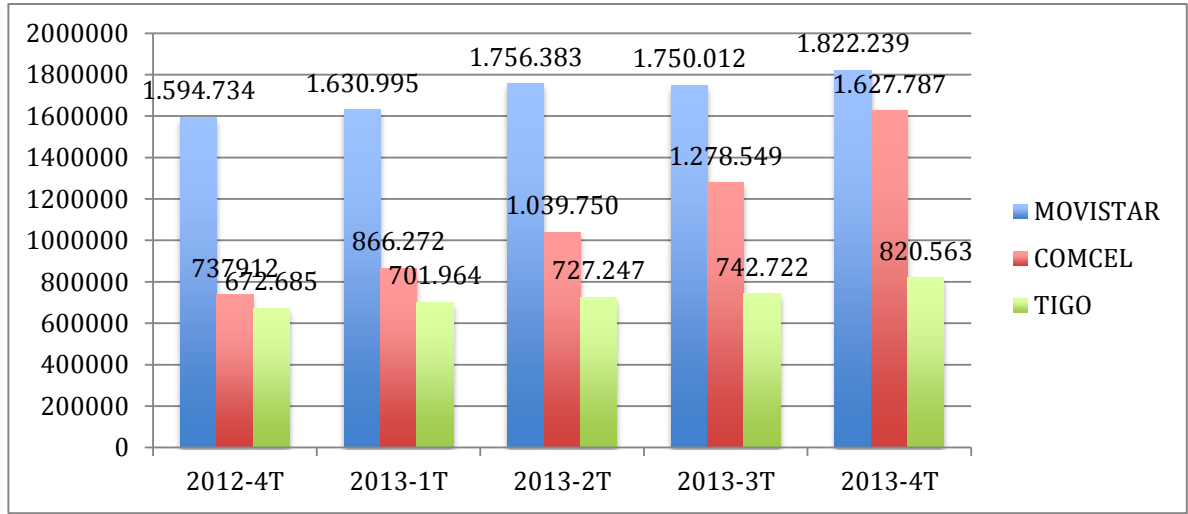


Fuente: Boletín Trimestral de las TIC, Cifras Segundo Trimestre de 2013, Bogotá D.C, Septiembre de 2013.

Tabla 2. Cantidad de suscriptores a internet móvil por operador.

OPERADOR	2012-4T	2013-1T	2013-2T	2013-3T	2013-4T
MOVISTAR	1.594.734	1.630.995	1.756.383	1.750.012	1.822.239
COMCEL	737.912	866.272	1.039.750	1.278.549	1.627.787
TIGO	672.685	701.964	727.247	742.722	820.563
AVANTEL	815	796	822	842	864
UNE	161.540	181.842	N.R	N.R	N.R
ETB	41.373	35.678	29.570	26.678	23.272
UFF MOVIL	N.R	N.R	N.R	N.R	N.R
UNE EPM	N.R	N.R	202.402	241.383	268.919
TOTAL	3.209.059	3.417.547	3.756.174	4.040.186	4.563.644

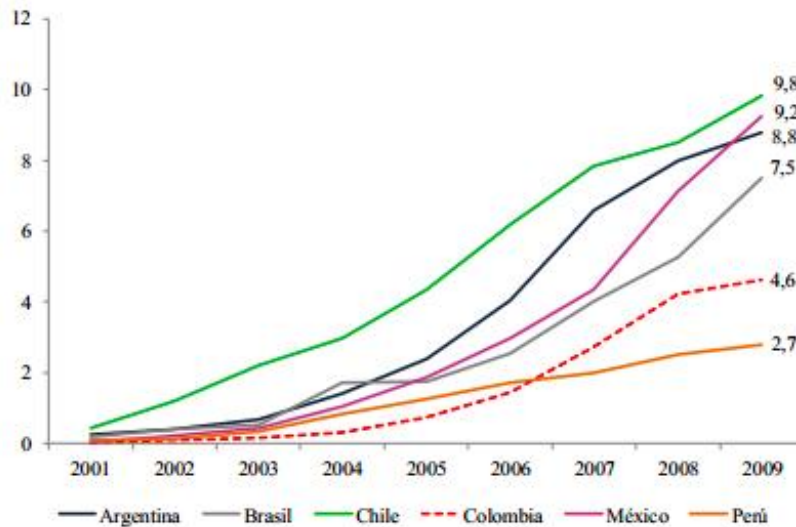
Figura 12. Suscriptores a internet móvil por operador.



Infraestructura y Telecomunicaciones disponibles

Los avances en las tecnologías de Internet de banda ancha se han convertido en una fuente importante de información y conocimiento, que a su vez se traducen en innovaciones en otros campos. En ese sentido, según la CEPAL, los avances en banda ancha redundan en mayor productividad, competitividad e inclusión social al facilitar la prestación de servicios, como los de educación, salud y gestión gubernamental. Sin embargo, Colombia es un país que según cifras del año 2009, 4.6 usuarios de cada 100 habitantes tenían acceso a banda ancha fija. Esta cifra se ha elevado y en la actualidad (2013) cerca del 8 % de la población tiene este acceso superando a Perú, pero se encuentra por debajo del promedio latinoamericano y por debajo de países como Chile, México, Argentina y Brasil.

Figura 13. Suscriptores a internet banda ancha por cada 100 habitantes comparación regional.

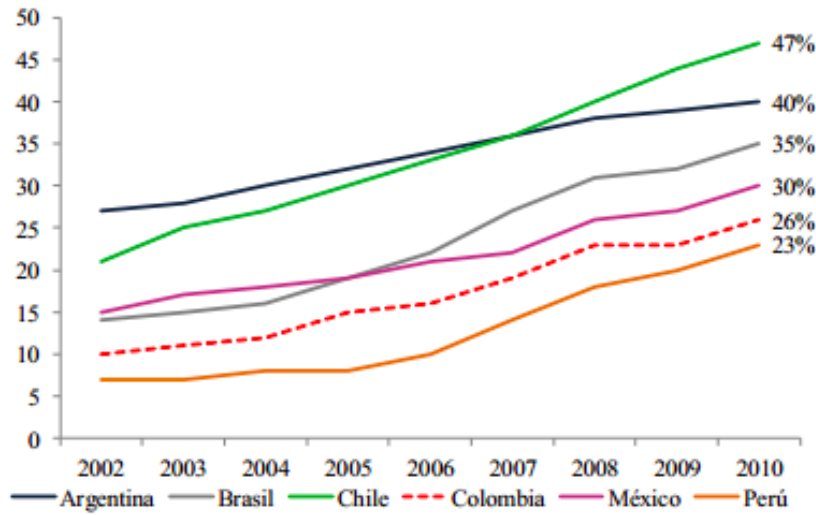


Fuente: WDI, Banco Mundial.

Fuente: Boletín Trimestral de las TIC, Cifras Segundo Trimestre de 2013, Bogotá D.C, Septiembre de 2013

En cuanto al acceso a computadores, Colombia no ha tenido el crecimiento que han experimentado la gran mayoría de países en la región, aun existe una brecha considerable en esta área frente a países como Chile. Mientras que este país pasó de 21 % en el año 2002 a 47 % en 2010, Colombia pasó de 10% a 26% de hogares con acceso a computador en el hogar en el mismo periodo de tiempo.

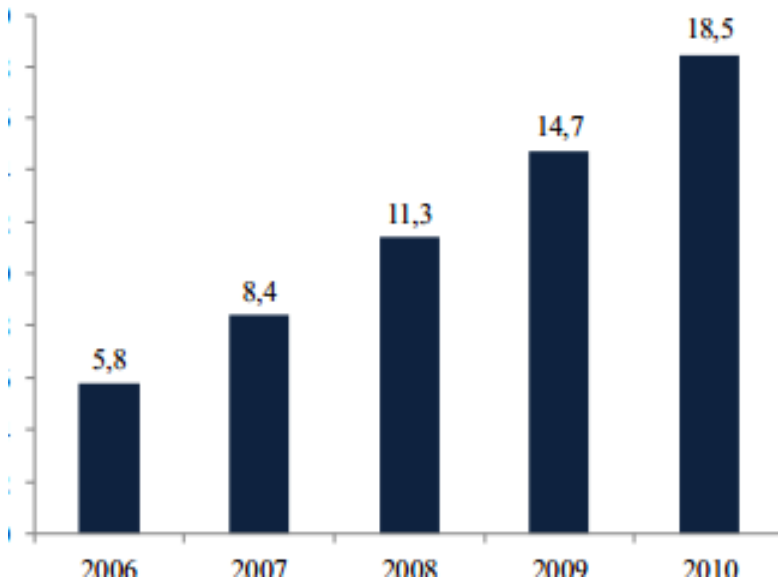
Figura 14. Porcentaje de hogares que tienen al menos un computador.



Fuente: CEPAL (2010).

Fuente: Boletín Trimestral de las TIC, Cifras Segundo Trimestre de 2013, Bogotá D.C, Septiembre de 2013.

Figura 15. Porcentaje de computadores por cada 100 habitantes.



Fuente: Boletín Trimestral de las TIC, Cifras Segundo Trimestre de 2013, Bogotá D.C, Septiembre de 2013.

Aplicaciones Móviles en Colombia.¹⁵

Las pequeñas y medianas empresas en Colombia tienen la percepción de no requerir el servicio de internet porque no lo consideran necesario o útil para ellos. Dentro de las múltiples razones, una de las más fundamentales es la falta de aplicaciones y de contenido local que haga necesaria la demanda de conectividad para el acceso a estas. A pesar de esto, Colombia implementa una estrategia agresiva para ser el país número uno de América Latina en el desarrollo de aplicaciones móviles. El gobierno Nacional adelanta acciones a través de l Ministerio de TIC, entre los que se destacan acuerdos de cooperación y colaboración con multinacionales de IT para fomentar el desarrollo de la industria local, para promover la calificación del recurso humano y la transferencia de conocimiento prueba de esto es el foro de Líderes de Gobierno que organiza Microsoft, en Washington (Estados Unidos) donde el Ministerio firmó un acuerdo de colaboración con Microsoft .

Otro enfoque fundamental es de fomentar la creación de aplicaciones de relevancia local, convirtiendo al país en líderes en el desarrollo de aplicaciones que le haga la vida más fácil a la gente. Los beneficios para Colombia con este tipo de acuerdo son el incremento en la adopción de tecnología por parte de ciudadanos y empresas, y el aumento de la competitividad y productividad del país.

APPS.CO¹⁶

Es una iniciativa diseñada desde el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y su plan Vive Digital para promover y potenciar la creación de negocios a partir del uso de las TIC, poniendo especial interés en el desarrollo

¹⁵ Estudio de Mercado Servicio Aplicaciones para Telefonía Móvil en Colombia; Documento elaborado por la oficina de Pro-Chile en Bogotá D.C. 2012

¹⁶ [Online]. Available: <https://apps.co/about/apps-co-que-es/>

de aplicaciones móviles, software y contenidos.

El objetivo principal de esta iniciativa es la de generar aplicaciones atendiendo la cultura y las necesidades del mercado colombiano. En el transcurso del año 2012, el sector de aplicaciones y contenido tuvo un mercado de alrededor de US \$50 millones. APPS.CO de la mano del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones considera que existen las condiciones necesarias para la inversión extranjera en el sector de aplicaciones para telefonía móvil en Colombia, siempre y cuando estén domiciliados en el país por temas tributarios.

APPS.CO brinda los instrumentos políticos e incentivos a personas con el fin de crear ideas o mecanismos que respondan a las necesidades del mercado colombiano. En este sentido, ellos tienen una serie de etapas para fomentar la innovación y el desarrollo del sector de aplicaciones:

1. Promoción de habilidades- desarrollo de aplicaciones.
2. Emprendimiento. Según informes del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Colombia es el tercer país más emprendedor del mundo, lo cual en buena medida se debe a su dinamismo y crecimiento continuo. En esta etapa se busca atraer gente con ideas, ideas que puedan terminar en un prototipo-funcional, validación (cierre de una negociación), Tracción (Vinculación con empresas).
3. Consolidar el negocio. Buscar mercado e internacionalizar, establecer vínculos con empresas grandes que ayuden a fomentar este mercado para encontrar oportunidades de innovación. Obstáculos con los cuales cuentan las empresas colombianas:
 - a. Calidad del producto
 - b. Experiencia usuario
 - c. Debilidades tecnológicas.

4. Aceleración. Es la etapa más avanzada en la cual las empresas ya tienen experiencia suficiente, mecanismos financieros auto sostenibles y posición en el mercado.

De acuerdo con cada de una de la etapas, el MinTIC registra que en la actualidad existen alrededor de 20.000 personas en la primera etapa, 134 proyectos en la segunda etapa, 30 empresas en la tercera etapa y 9 empresas en la cuarta etapa.

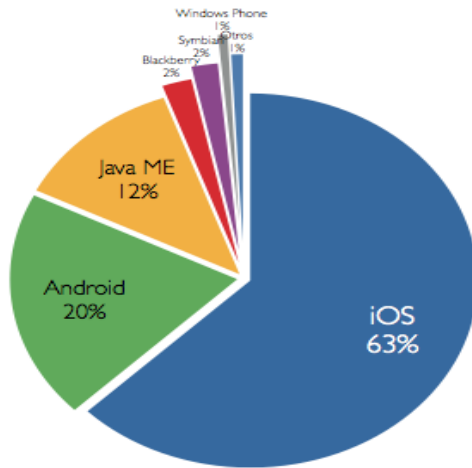
Según el MinTIC, aún no existe un canal de vinculación directa entre las personas o empresas emprendedoras con las grandes compañías prestadoras del servicio de telefonía móvil como Claro, Movistar y Tigo. El único acercamiento que existe es con Movistar Telefónica por medio del programa Wayra, aunque este es un programa que hace convocatoria para personas y compañías emprendedoras en el tema de aplicaciones, lo cierto es que es una fuente autónoma para Movistar.

Teniendo en cuenta el crecimiento y el potencial existente en el mercado de las aplicaciones en Colombia, consideramos pertinente conocer de las distintas convocatorias que lleva cabo el MinTIC para el desarrollo de aplicaciones para telefonía móvil. Para el año 2013, el MinTIC piensa desarrollar cada dos meses el Demo Day, donde se pueden ver las diferentes propuestas de proyectos, así como también se busca llevar cabo ruedas de consolidación e inversión. (ver twitter @apps.co).

Distribución del Mercado de Dispositivos Móviles.

De acuerdo con cifras de NetMarketShare, la distribución de dispositivos móviles conectados a internet en el mundo durante mayo de 2012 es la siguiente: iOS 63%, Android 20%, Java ME 12%, Blackberry 2%, Symbian 2%, Windows Phone 1%, Otros 1% .

Figura 16. Dispositivos móviles conectados internet en el mundo.



Fuente: www.netmarkershare.com.

Según el grupo NPD la distribución del mercado de smartphones en Estados Unidos a diciembre de 2011 se encontraba de la siguiente manera: Android 48%, Apple 43%, otros 9%. Respecto a las tablets, las ventas crecieron un 56.1% durante 2011, para finalizar con 40.5 millones de unidades iPads vendidas frente a 26.4 millones de Android, representando un crecimiento a 58 millones de iPads frente a 46.9 tablets de Android durante 2011. De acuerdo a estudios independientes es evidente el liderazgo de Apple en las encuestas de satisfacción de sus usuarios, adicionalmente se estima que Apple continuará con el liderazgo en el mercado de las tablets con el iPad por lo menos hasta el 2015.

Aunque la penetración de smartphones con tecnología 3G y 4G en Colombia es solo del 2.39% con

1.127.039 dispositivos, los resultados de la distribución de dispositivos móviles por sistema operativo coincide con los reportados en el resto del mundo, según NetMarketShare el dominio de los dispositivos de Apple se hace aún más evidente registrando un 74% de dispositivos móviles iOS conectados a internet, comScore reporta un 64.3% de dispositivos iOS conectados a internet en 2011.

Aplicaciones Disponibles en el Mercado.

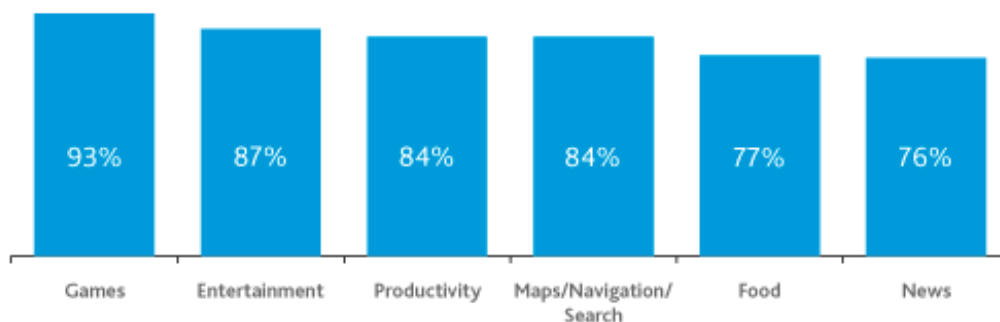
Sin duda los juegos siguen siendo las aplicaciones más populares en el mercado, sin embargo es destacable que el 84% de las personas que descargan aplicaciones están dispuestas a pagar por aplicaciones de productividad, lo que nos da una clara indicación de la respuesta que podemos obtener frente a nuestra oferta en el mercado.

Figura 17. Usuarios dispuestos a pagar según categoría de aplicación.

App downloaders are most willing to pay for games

Percentage of App Downloaders who would pay for an App by Category

Past 30-Day Paid App Downloaders



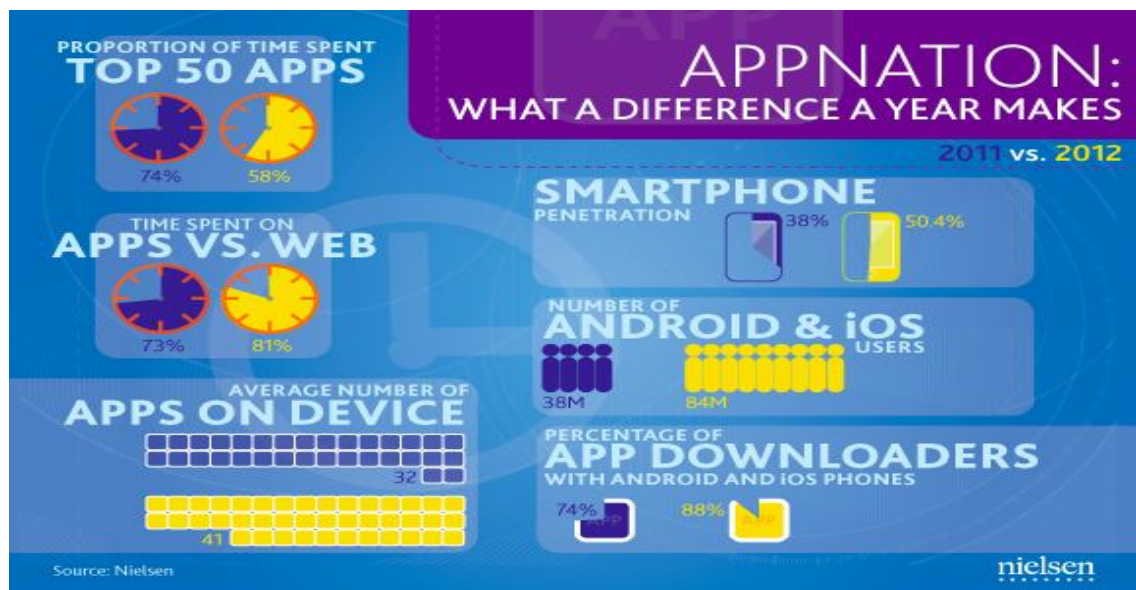
Fuente: www.netmarketshare.com

- Apple: La tienda de aplicaciones App Store de Apple actualmente cuenta con una oferta de más de 585.000 aplicaciones de las cuales más de 220.000 son para iPad. Desde la tienda se han realizado más de 25 billones de descargas de aplicaciones en una alta diversidad de categorías .

- Android: A diciembre de 2013, Google reporta más de 10 billones de aplicaciones descargadas desde el Android Market en 190 países, demostrando un crecimiento acelerado en los últimos 6 meses de 2013. De estos 10 billones alrededor del 4.67% son aplicaciones de la categoría de productividad . 2012 fue el año de las

Apps una vez más; debido principalmente al incremento de los usuarios de Android y iOS que se han más que duplicado en un año y representan el 88% de los que han descargado una aplicación en los últimos 30 días. En sólo un año, el número promedio de aplicaciones por smartphone se ha incrementado un 28%, de 32 a 41 Apps. No sólo los usuarios descargan más aplicaciones en sus smartphones, sino que cada vez pasan más tiempo utilizándolas vs. el internet para móviles, alrededor del 10% más que el año pasado.

Figura 18. Comparativo entre aplicaciones y sistemas operativos móviles.



Fuente: www.netmarketshare.com.

3.3.12.2 Mercado de las Apuestas Permanentes en Colombia.

Panorama General del Sector de Juegos de Suerte y Azar.

Los juegos de azar son tan antiguos como la humanidad misma y su regulación tan variada y dinámica en las que el juego ha adquirido dimensiones representativas para la economía y el entretenimiento, una regulación que ha tratado de ir a la mano con la evolución y el desarrollo del sector en todos los

países del mundo, buscando siempre de ajustar a la actividad al cumplimiento de sus fines sociales, ya sea para financiar el servicio público de la salud como sucede en Colombia o para otras causas, ligadas siempre a las clases menos favorecidas.

En Colombia, la industria de los juegos de azar ha estado sub-explotada debido a que hasta hace poco tiempo llegaron al mercado juegos novedosos, diferentes a las tradicionales loterías o al chance (juegos del tipo Quini 6), además, se comenzaron a legalizar actividades como las de los casinos, bingos y riñas de gallos. El gasto por persona en promedio al año es de 69.448 pesos y diario son 192 pesos por habitante y podría ser de 500 pesos. Pese a las dificultades económicas de algunos sectores de la sociedad, en el país hay una tendencia muy grande al juego. Según la encuesta de Calidad de Vida del Dane (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas), la cuarta parte de los hogares hacen algún tipo de apuestas, compran loterías o chance. El promedio de gasto es entre 5.700 y 7.130 pesos colombianos semanales. Los departamentos donde más disposición hay a apostar son: Valle, Antioquia, San Andrés y la costa Atlántica. En estos lugares se destina a esta actividad entre el 25 y el 35 por ciento de los ingresos mensuales, mientras que en la zona Pacífica y en la Oriental, son las partes donde menos recursos se dejan para las apuestas, con el 15 por ciento de lo recibido mensualmente. Las ventas anuales de este sector son en promedio 1,8 billones de pesos. Las apuestas permanentes son las que más han crecido en todo el país, de hecho, entre 1994 y el 2003 su aumento fue del 31 por ciento. Lo que llama la atención es que ese comportamiento se dio justo en momentos de la recesión económica. Bogotá y Cundinamarca son los lugares donde más se apuesta en chance. Del total de ingresos de juegos de azar, el 30 por ciento se percibe por cuenta de este producto.

Pero el impacto de este sector también se refleja en la generación de empleo que es cercano a los 500.000 puestos de trabajo directo e indirecto. En promedio se

generan 92 empleos por cada 100 millones de pesos de aportes a la salud. Adicionalmente, el 90 por ciento de los recursos que recibe el sector de la salud resulta de las ventas de juego y azar. En Colombia la sub-explotación no está sólo en las loterías, chance y juegos novedosos, también se da en los casinos, mesas de bingo y máquinas tragamonedas. En el país, cada hora, se apuesta en los establecimientos que están legalizados 75 millones de pesos, cifra muy inferior a los 1.066 millones de pesos que se apuestan en otros países por ejemplo el caso de Argentina y a los 1.700 millones de pesos en Venezuela. Según datos de Etesa (Empresa Territorial para la Salud, empresa que ya sufrió un proceso de liquidación), cada año en el país en juegos localizados se apuestan 650.000 millones de pesos.

En la actualidad hay 3.169 establecimientos que explotan los juegos de azar, 53.406 máquinas tragamonedas, 34.600 sillas de bingo y 300 instrumentos de casino.

Los estratos bajos tienen una mayor propensión a apostar que los medios y altos, pero sus apuestas están dirigidas principalmente al Chance y a alguna fracción de lotería. En el estrato dos, el 60 por ciento es apostador y en el tres, el 63 por ciento. En el estrato cuatro, el 56 por ciento apuesta, pero principalmente en Baloto y algunos otros juegos novedosos y en loterías. En los estratos cinco y seis, el 28,5 por ciento apuesta, pero en su mayoría en casinos, en bingos, en máquinas tragamonedas y en Baloto según un estudio realizado por ETESA en 2009 .

Perfil Socioeconómico de los Apostadores.

Según un estudio realizado por Coljuegos (Entidad que entra a tomar las competencias de a la antigua ETESA) en 2013, el 58% de los apostadores está

casado, 26% es soltero y 16% separado, divorciado ó enviudó, la edad promedio de los jugadores es de 44 años y el 80% es jefe de hogar, además el 84% se informa a través de la televisión nacional, entre otros datos del estudio se encuentra que el 60% de los jugadores usa de internet. Dato que puede contrastarse con el índice de usuarios diarios de internet en el país (54%) que reporta el MinTIC.

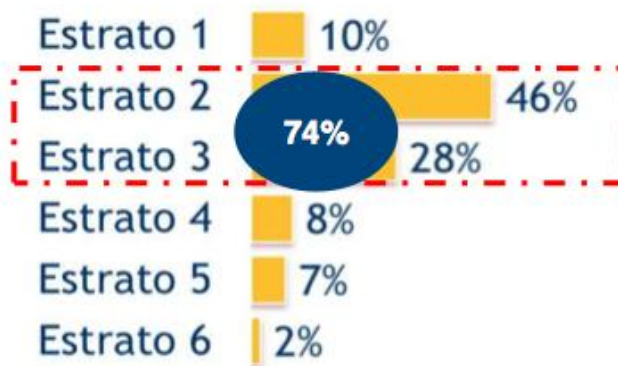
Figura 19. Rango de Ingresos de los jugadores de apuestas permanentes en Colombia.



Fuente: Perfil del apostador Colombiano. Resumen Ejecutivo

La gráfica nos muestra que las personas de menor ingreso son las más propensas a apostar en Colombia, el 57% de los apostadores tiene ingresos entre uno y dos salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Figura 20. Estrato socio-económico de la vivienda de los apostadores.



Fuente: Perfil del apostador Colombiano. Resumen Ejecutivo

Según el estrato de la vivienda se evidencia en este estudio que el 74% de los apostadores se encuentran en los estratos 2 y 3, es importante resaltar la cifra de 46% en el estrato 2, los estratos altos son menos propensos a los juegos de azar.

Figura 21. Fuente de ingresos de los apostadores

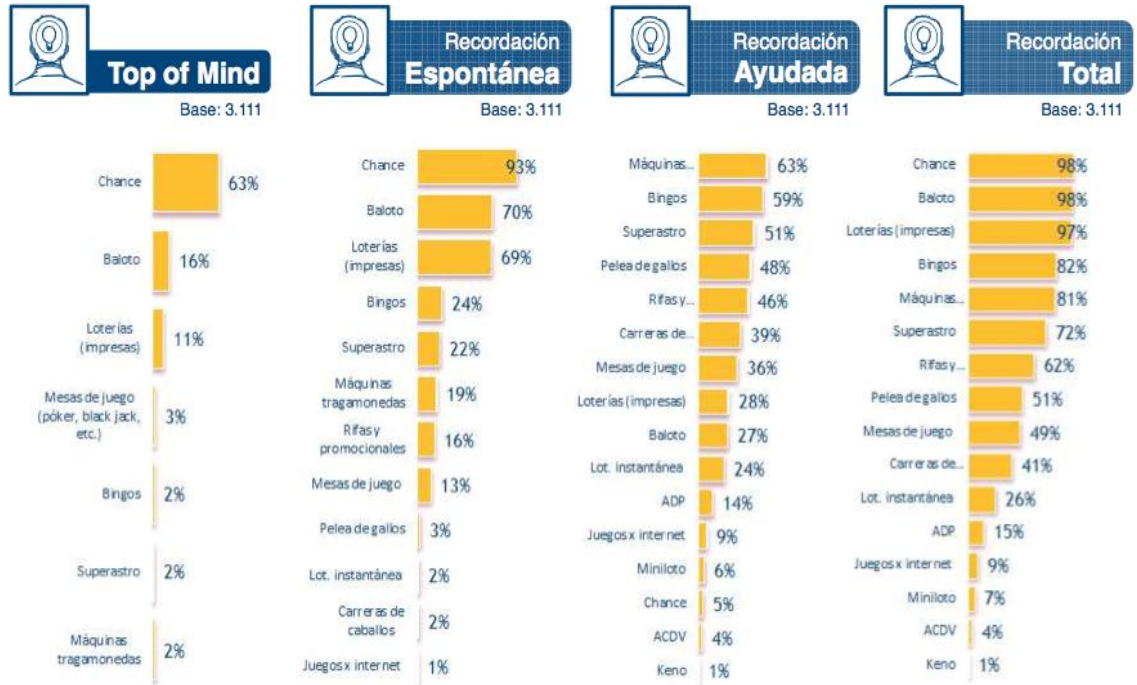


Fuente: Perfil del apostador Colombiano. Resumen Ejecutivo

Con la grafica anterior se puede verificar que según este estudio El 77% de los apostadores tiene un trabajo el 51% de manera informal o con negocios propios y el 26% es un empleado, confirmando que las personas de poco poder adquisitivo son los principales consumidores de este tipo de productos.

Recordación de los Juegos de Apuesta y Azar.

Figura 22. Recordación de los juegos de apuestas y azar.

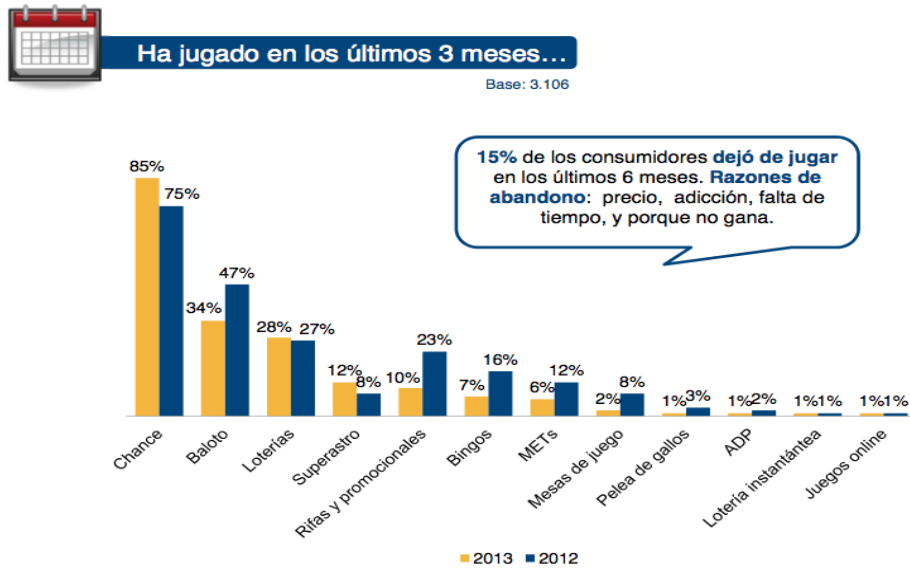


Fuente: Perfil del apostador Colombiano. Resumen Ejecutivo.

El Chance, Baloto y las loterías tradicionales lideran el posicionamiento en la mente de los apostadores. respecto al estudio adelantado en 2012 por Coljuegos, Baloto cedió 6 puntos al Chance y a las loterías en la medición del Top of Mind. También hay un reconocimiento potencial de los nuevos juegos que se introducirían al mercado colombiano.

Juegos más Frecuentados.

Figura 23. Juegos más frecuentados por los apostadores.



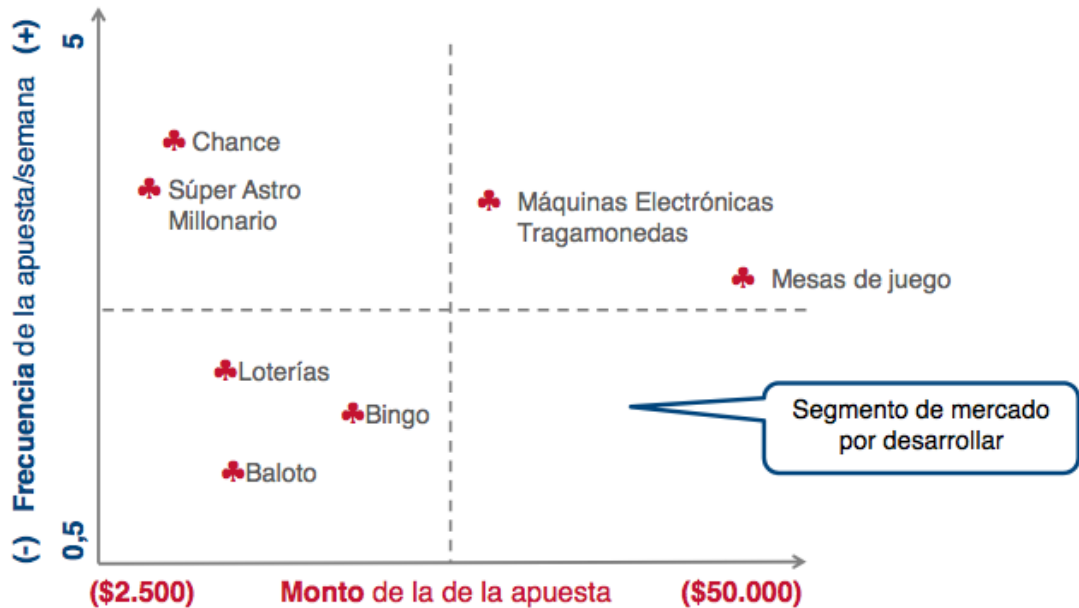
Fuente: Perfil del apostador Colombiano. Resumen Ejecutivo.

Figura 24. Top of heart de los juegos de apuestas y azar en Colombia



Fuente: Perfil del apostador Colombiano. Resumen Ejecutivo.

Figura 25. Monto de apuesta por tipo de juego.



Fuente: Perfil del apostador Colombiano. Resumen Ejecutivo.

El 15% que dejó de jugar en los últimos 6 meses argumentó las siguientes razones: precio, adicción, falta de tiempo, no gana, se sigue evidenciando que el Chance lidera y se aleja de los demás juegos. Con respecto a este mismo estudio hecho por Coljuegos en 2012 Baloto cedió participación y Superastro creció 4 puntos. Las Máquinas Electrónicas Tragamonedas aumentaron tanto en monto como en frecuencia de la apuesta, respecto a la medición de 2012. Y referente al monto de las apuestas por tipo de juego se puede decir que mínimo de apuesta lo tiene el Chance con \$3.152 y el monto máximo de apuesta lo tienen las Mesas de Juego con \$47.062.

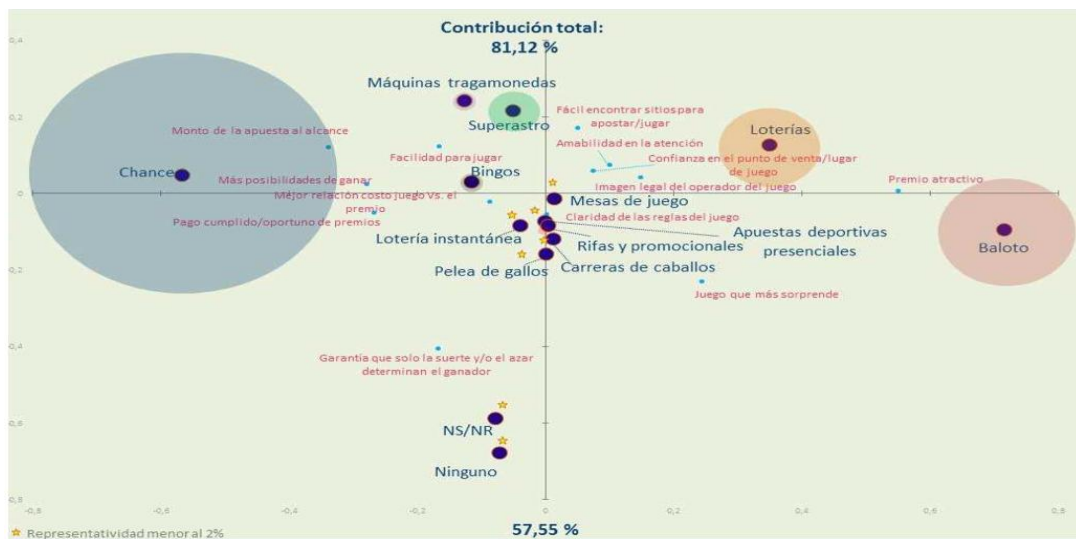
Dentro de los atributos mas valorados por los usuarios de juegos de suerte y azar encontramos en orden de prioridad.

1. Facilidad para jugar
2. Premio atractivo

3. Amabilidad en la atención
4. Más posibilidades de ganar
5. Juego que más sorprende
6. Mejor relación costo juego Vs. el premio
7. Confianza en el punto de venta/lugar de juego
8. Imagen legal del operador del juego
9. Garantía que solo la suerte y/o el azar determinan el ganador
10. Claridad de las reglas del juego
11. Monto de la apuesta al alcance
12. Pago cumplido/oportuno de premios
13. Fácil encontrar sitios para apostar/jugar

Los atributos valorados por los jugadores se presentan en el siguiente mapa conceptual ver en el mapa perceptual. El Chance reúne la mayor cantidad de atributos y muestra atributos opuestos a los de Baloto. A ningún juego se le atribuye la garantía que sólo la suerte determine el ganador.

Figura 26. Mapa perceptual de atributos.

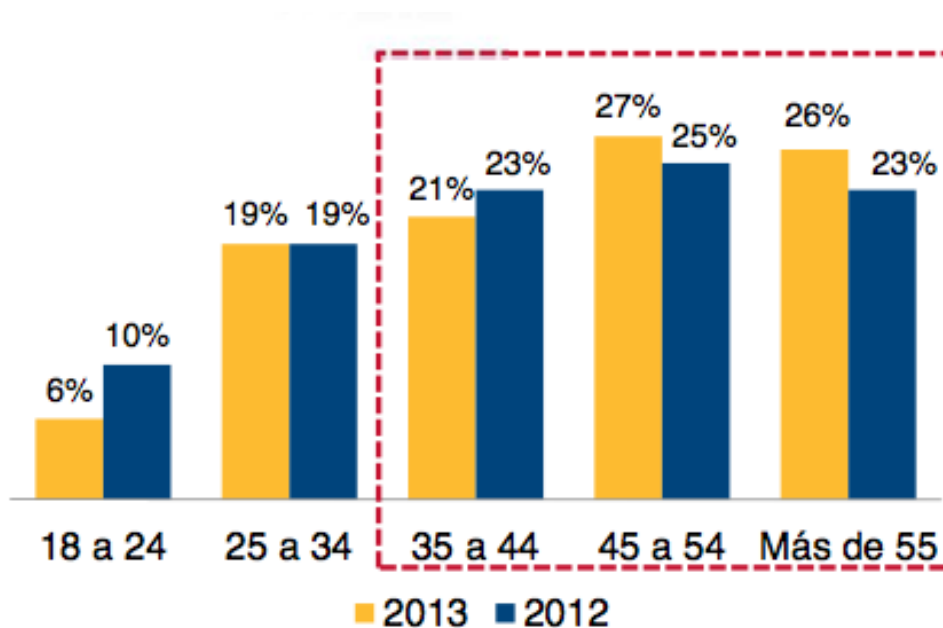


Fuente: Perfil del apostador Colombiano. Resumen Ejecutivo.

El Chance.

El 74% de los jugadores de chance tiene una edad mayor a 35 años , es un juego que genera menos interés en la población joven, en el siguiente grafico se presenta la distribución con respecto al informe presentado pro Coljuegos en el año anterior.

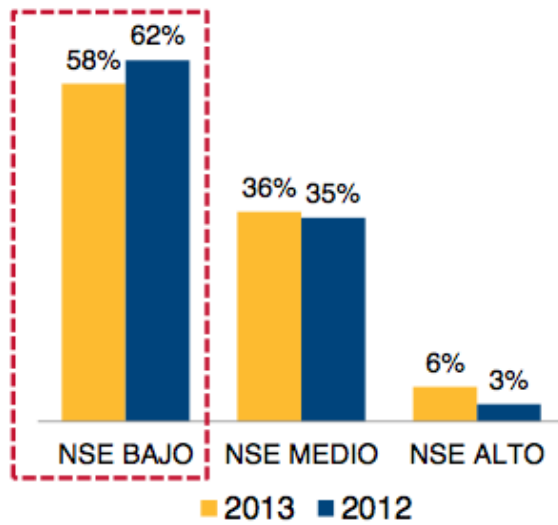
Figura 27. Edad de los jugadores de chance.



Fuente: Perfil del apostador Colombiano. Resumen Ejecutivo.

El chance es un juego preferido por los niveles socioeconómicos bajos el 58% de los apostadores son de nivel socioeconómico bajo, también, en el siguiente grafico se puede observar que empieza a aganar algunos puntos porcentuales en el nivel socioeconómico alto con respecto al mismo estudio hecho en el año 2012.

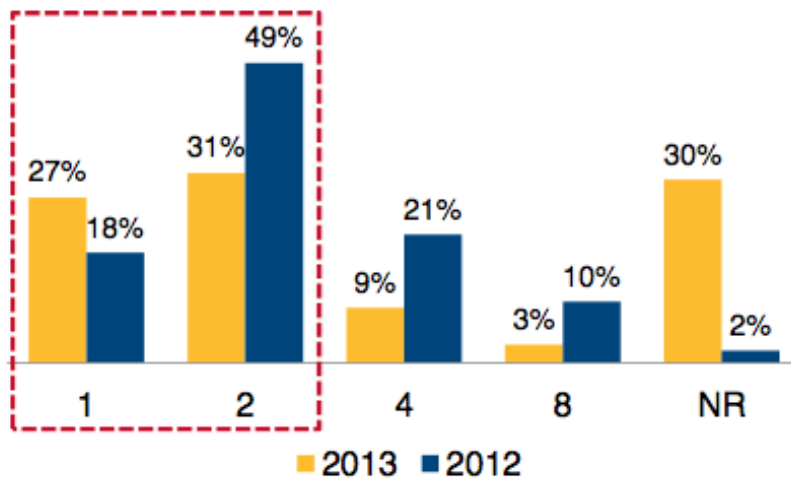
Figura 28. Porcentaje de los jugadores de chance por nivel socio-económico.



Fuente: Perfil del apostador Colombiano. Resumen Ejecutivo

El 76% de los apostadores de chance tienen ingresos entre uno y dos salarios mínimos, el salario mínimo en Colombia en el año 2012 era de COP \$566.700 y en el año 2013 COP \$589.500.

Figura 29. Ingresos de los apostadores de chance.



Fuente: Perfil del apostador Colombiano. Resumen Ejecutivo

También de este estudio se toman algunos datos importantes y principales

tendencias de los apostadores de Chance , 51% trabaja como independiente y 26% es empleado, el estudio revelo que el 81% es jefe de hogar y que el 59% está casado o en unión libre, en cuanto a el nivel de escolaridad el 31% cursó hasta bachillerato,.

Entre otros datos que pueden ayudar a entender el perfil de los apostadores se obtuvo que el 47% no usa Internet, el 97% juega sin ser influenciado por alguien y el 95% confía en pago de premio al ganar.

De los lugares preferidos para comprar chance se tiene que el 47% prefiere jugar en agencias, 44% en módulos y 20% vendedor ambulante.

3.3.13 Análisis del Mercado Objetivo.. Teniendo en cuenta el análisis de los dos sectores anteriormente descritos se plantea un mercado objetivo para d3UNAMOVIL, con hombres y mujeres mayores de 18 años de edad, que posean dispositivos móvil con acceso a internet móvil, esta población asciende según datos el DANE en el cuarto trimestre de 2013 a 4 millones de personas aproximadamente. Se determina esta como la población objetivo basados en postulados como:

Los juegos de apuestas permanentes es un producto popular en Colombia, casi ancestral, que es de preferencia de estratos socio económicos bajos, personas con poca capacidad de adquisición y con nivel de escolaridad bajo, es un juego no preferido por personas jóvenes. Las apuestas permanentes por su misma concepción, no da estatus y busca en sus clientes generar la ilusión de soluciones mediatas a los principales problemas económicos que este tipo de población sufre, pues en el análisis se pudo constatar que sus ingresos están entre uno y dos salarios mínimos, en un gran porcentaje son trabajadores independientes que lo que buscan es un poco de ingreso extra que les permita solucionar problemas,

como pagar cuentas, servicios públicos, pagar la pensión de los hijos, etc. Por otra parte el estarto soio económico Aquí ya se esta posicionado, por tanto , lo que se quiere es que el chance pueda entrar y atraer nuevos clientes, personas de poder adquisitivo medio que aunque pueden estar en mejores condiciones tienen necesidades mediatas de tipo económicas, con cierto grado de escolaridad, universitarios, profesionales y que son usuarios de la tecnología para entretenimiento y demás tareas cotidianas, sin embargo no se quiere descuidar el mercado que ya tiene ganado el chance.

Lo que se desea es conocer si se puede establecer una App móvil para la venta de chance como un nuevo canal de distribución para este producto que permita atraer nuevos clientes al negocio y desarrollar los existentes.

El tipo de investigación que se va a desarrollar es de tipo exploratorio ya que no se tienen referencias de estudios que nos permitan determinar lo que se desea conocer. El tipo de profundidad que se quiere alcanzar con este estudio es de tipo descriptivo porque va a describir las necesidades de los usuarios.

El desarrollo del estudio se realizo por medio de encuestas y de tipo probabilístico mediante a visitas a lugares de afluencia, como universidades y centros comerciales y vía internet a continuación se muestra características de la encuesta y la población estudiada.

3.3.13.1 Descripción de la Población Estudiada. Para hacer el estudio se utilizo la información estadística dada por el MINTIC con información sobre abonados a telefonía celular, por suscripción, datos móviles por suscripción accedidos a través de terminales celulares e información del reporte de calidad de vida del DANE.

A partir de las dos fuentes de información anteriores se determina que se cuenta con una población aproximada de 4 millones de personas mayores de edad que

poseen celular con acceso a internet móvil.

Para la selección de la muestra se tuvo en cuenta criterios como:

- Los usuarios de internet móvil por suscripción con acceso a través de telefonía celular son personas mayores de edad para poder establecer contrato con el operador móvil.
- Las personas con internet móvil con acceso diferente de terminales tipo Cards, necesariamente deben tener un teléfono móvil.

3.3.13.2 Tipo de Muestra Utilizada. Teniendo en cuenta que existen dos tipos de muestreo probabilístico y no probabilístico (el muestreo no probabilístico consiste en seleccionar a los individuos de la población estudiada , que cuenten con características similares a la de la población objetivo. En el muestreo probabilístico todos los individuos de la población tienen la misma posibilidad de ser seleccionados (elegidos al azar.)) y las características de la población estudiada se uso un método probabilístico.

3.3.13.3 Tamaño de la muestra. Con un nivel de confianza del 95%, un intervalo de confianza de +/- 5 y una población objetivo de 4.000.000 Colombianos mayores de edad con acceso a internet móvil y smartPhone de personas se obtiene que se requiere de una muestra de 384 personas.

$$n = \frac{z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2}$$

3.3.13.4 Método Recolección de datos. Los resultados de las encuestas fueron obtenidos mediante internet (34) y entrevistas (350) con personas en lugares

públicos, de principales ciudades del país, como, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Medellín, Pereira. El cuestionario estaba dirigido a personas que usarán smart phones con acceso a internet móvil. Previo al lanzamiento de la encuesta se tomaron 20 personas y se les interrogó por la comprensión de las preguntas, de las palabras utilizadas, etc, así como las respuestas dadas, las preguntas que fueron bien entendidas o palabras ambiguas, se procedió a corregirlas para minimizar el error en la encuesta

3.3.13.5 Procedimiento de Recolección de datos. Encuestas basadas en entrevistas: se realizan entrevistas directas a las personas, en donde el entrevistador se presentaba, exponía el tema y despejaba las dudas que se presentaran. Este tipo de encuestas tiene al ventaja de aclarar las dudas que surgen, la desventaja se presenta en el tiempo y los costos.

Encuestas por Internet: este tipo de encuestas se realizo de dos formas, la primera fue el envío por correo electrónico de un documento adjunto con el cuestionario, el segundo fue el envío de un link donde se encontraba la encuesta, a través de un correo electrónico donde se hacia una pequeña presentación y se daba una pequeña explicación del objetivo del cuestionario , dentro de las ventajas de esta encuesta esta el tiempo y el costo y en las desventajas se tiene que no se puede verificar la identidad de las personas.

3.3.13.6 Diseño de la Encuesta. Se elaboro un formato de encuesta dirigido a personas mayores de 18 años con dispositivos móviles y accesos a internet móvil. Se utilizo un cuestionario estructurado con preguntas cerradas de selección múltiple para la agilidad de la entrevista.

Este formato de encuesta esta dividido en tres módulos:

1. modulo datos básicos de los encuestados.
2. Información exclusiva para apostadores.

3. Información para no apostadores.

A continuación se presenta la encuesta utilizada.

Buen día estamos haciendo un análisis para determinar el lanzamiento de un nuevo producto nos regale un momento de tiempo para diligenciar.

DATOS BÁSICOS

<i>Edad:</i>	<i>Nombre:</i>
<i>Escolaridad:</i> A. Secundaria B. Técnica/Tecnológica C. Universitaria D. Posgrado	
<i>Estrato de su vivienda:</i> A. 1 B. 2 C. 3 D. 4 E. 5 F. 6	
<i>Es usted:</i> empleado independiente Pensionado Sin Trabajo Otro	
<i>Sexo:</i> A. Femenino B. Masculino	
<i>Rango Ingresos</i> A. <1SMMLV B. Entre 1 y 2 SMMLV C. Entre 2 y 3 SMMLV D. Entre 3 y 4 SMMLV E. >4SMMLV	

PARTE 1

1. ¿Juega, chance o Apuestas permanentes?

A. Sí B. No

Nota: si la respuesta es **NO** pase a la Parte 2 de la encuesta.

2. **¿De las siguientes opciones escoja la que mas se acomode a su frecuencia compra, chance o apuestas permanentes?**

A. 1 y 3 veces al mes

B. mas de 4 veces al mes

C. Entre 1 y 3 veces a la semana todas las semanas

D. Entre 4 y 5 veces a la semana todas las semanas

E. Todos los días de la semana todas las semanas

3. **¿En promedio Que monto de dinero destina usted para cada apuesta?**

A. Menos de \$5.000

- B. 5.000 a \$10.000
- C. 10.000 a \$15.000
- D. Mas de \$15.000

4. ¿De las siguientes razones, cual es la mas significativa que influye en su frecuencia de compra?

- A. Necesidad de desplazarse hasta el sitio de venta
- B. Por olvido
- C. Por Falta de dinero
- D. Por tiempo para realizar la compra
- E. Otro

5. ¿Qué tipo de celular utiliza?

- A. iPhone
- B. Blackberry
- C. Android
- D. Otro ¿cuál?

6. ¿Compraría chance a través de su celular usando una aplicación móvil?

- A. Sí B. No

Nota: Si su respuesta es **NO** de por terminada la encuesta.

7. ¿Qué otros beneficios le gustaría encontrar en una aplicación de este tipo?

- A. recordatorios para realizar su apuesta.
- B. Apuestas programadas (apuesta a un numero por varios días)
- C. Que la aplicación le seleccione aleatoriamente una apuesta
- D. Que permita descontar el valor de la apuesta del saldo en minutos de su telefonía

E. Que le de resultados y estadísticas de sorteos anteriores

F. Otra ¿Cuál?

8. ¿Estaría dispuesto a pagar por la descarga de una aplicación que le permitiera hacer compras de chance o apuestas permanentes desde su celular?

A. Sí B. No

Nota: Si su respuesta es **NO** de pro terminada la encuesta.

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar al descargar (un único pago) una aplicación que le permita hacer compras, chance o apuestas permanentes?

A. Hasta \$2.000

B. Entre \$2.000 y 4.000

C. Mas de 4.0000

PARTE 2

10. ¿Cambiaría usted de opinión y compraría, chance a través de una aplicación móvil segura desde su celular y sin usar sus datos financieros para pagar?

A. Sí B. No

Nota: Si su respuesta es **NO** de por terminada la encuesta.

11. ¿Qué tipo de celular utiliza?

E. iPhone

F. Blackberry

G. Android

H. Otro ¿cuál?

12. ¿Qué Funcionalidades encontraría útiles en una aplicación de este tipo?

- G. recordatorios para realizar su apuesta.
 - H. Apuestas programadas (apuesta a un numero por varios días)
 - I. Que la aplicación le seleccione aleatoriamente una apuesta
 - J. Que permita descontar el valor de la apuesta del saldo en minutos de su telefonía
 - K. Que le de resultados y estadísticas de sorteos anteriores
- Otra ¿Cuál?

13. ¿Estaría dispuesto a pagar por la descarga de una aplicación que le permitiera hacer compras de chance o apuestas permanentes desde su celular?

- A. Sí
- B. No

Nota: Si su respuesta es **NO** de por terminada la encuesta.

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar al descargar (un único pago) una aplicación que le permita hacer compras de chance o apuestas permanentes desde su celular?

- A. Hasta \$2.000
- B. Entre \$2.000 y 4.000
- C. Mas de 4.0000

Gracias!!

3.3.13.7 Análisis de los Resultados Obtenidos.

Construcción del Perfil de los Consumidores Potenciales .

- **Propensión al juego del chance.**

Para determinar la preferencia de los encuestados hacia este juego y poder determinar clientes potenciales y estrategias futuras para desarrollar clientes del

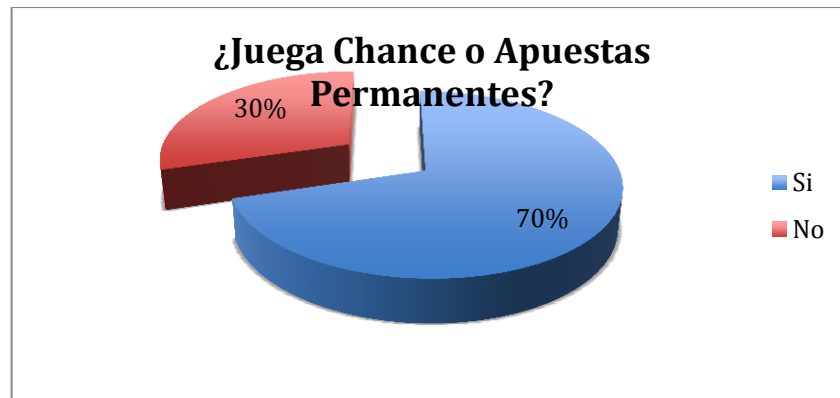
juego del chance y capturar nuevos, se pregunto si jugaban o no. Los datos obtenidos se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 3. Propensión al chance

¿Juega, chance o apuestas permanentes?	
Si	No
270	114
70%	30%

Los datos muestran una mayor frecuencia de los encuestados a ser jugadores de chance. A continuación se presenta en un grafico la distribución porcentual de los datos.

Figura 30. Propensión al juego del chance de los encuestados



El 70% de los encuestados manifestaron si jugar chance, existe una mayor propensión al juego del chance con respecto al 30% de las personas que se abstienen de hacerlo, Comparando estos resultados con los estudios realizados por ETESA(Documento denominado “Cuatro Estudios de Suerte y Azar en Colombia, 2009), que arrojo que el 61% de los colombianos eran jugadores de Juegos de suerte y Azar contra el 31% que no, en ambos casos se evidencia una preferencia de los Colombianos por las Apuestas. En este mismo estudio se presentan conclusiones acerca del comportamiento inherente del ser humano por apostar y las características del juego del chance ofrece a los apostadores, poca

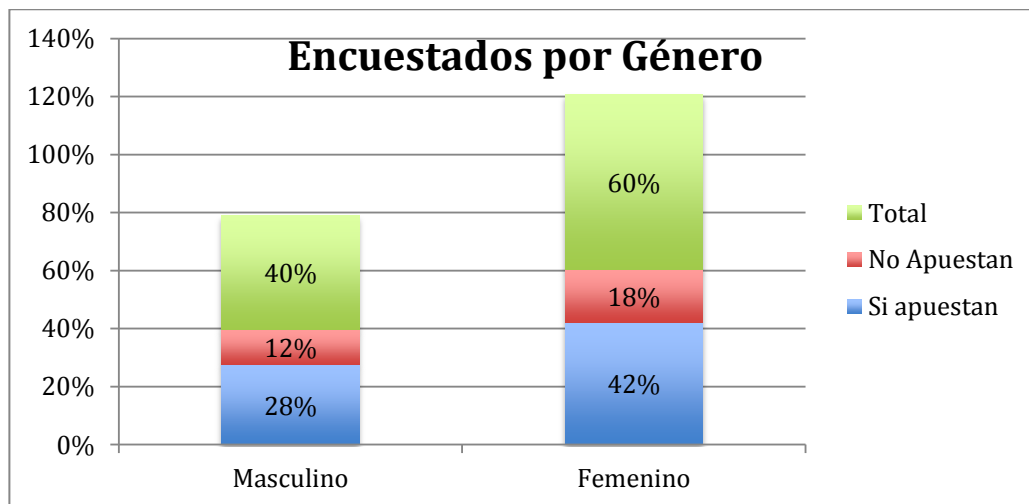
inversión, solución de problemas económicos mediatos, beneficios vs costo de la apuesta, que lo hacen atractivo para la población colombiana por las características económicas preponderantes que tiene el país.

Esta variable es muy importante para el resto del análisis que se va a desarrollar para describir el perfil de los potenciales consumidores, por tanto se usaran los dos grupos obtenidos aquí jugadores y no jugadores de chance para cruzarla con el resto de variables donde sea pertinente y poder determinar de manera diferencial el comportamiento y perfil de estos dos grupos.

- **Encuestados por Género.**

Para el estudio se realizaron 384 encuestas de las cuales 152 personas fueron Hombres y 232 mujeres a continuación se presenta un gráfico con la distribución porcentual de la muestra.

Figura 31. Individuos por género



En términos generales según los datos obtenidos se concluye que las mujeres propenden más al juego del chance que los hombres. En detalle también se puede

evidenciar que el 42% de las mujeres manifiestan ser jugadores de chance contra un 12% que dicen no serlo. En cuanto a los hombres el 28% son jugadores de chance y el 12% no lo son. En el comportamiento de estas cifras pudiera verse influenciado por el hecho que en la población de Colombia según el DANE la proporción de mujeres 53% es mayor a la de los hombres 47%.

- **Encuestados por Estrato Socioeconómico.**

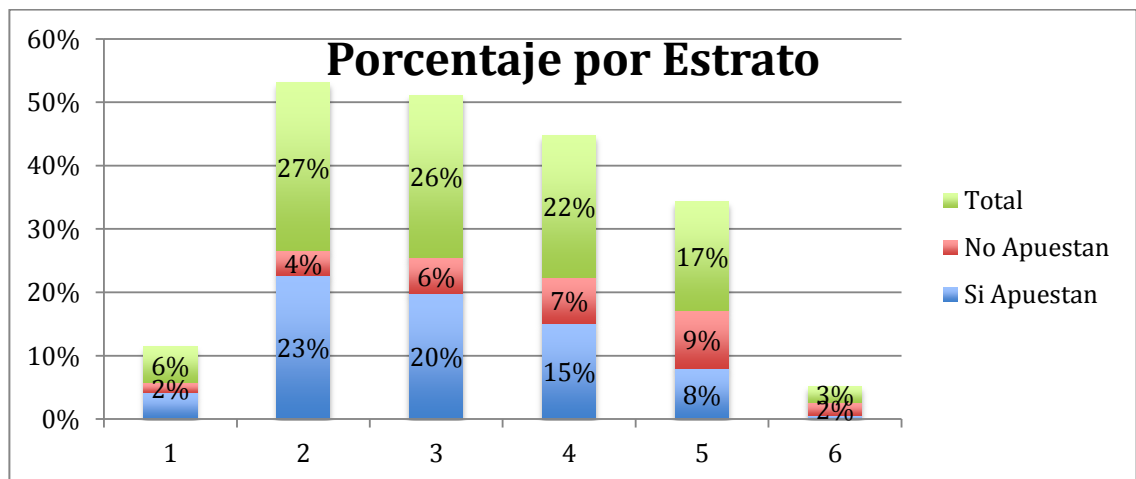
Los resultados obtenidos según el estrato socioeconómico al que pertenece el encuestado se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 4. Distribución por estrato de la muestra

Apostador?	Estrato					
	1	2	3	4	5	6
Si Apuestan	16	87	76	58	31	2
No Apuestan	6	15	22	28	35	8
Total	22	102	98	86	66	10

Lo mas frecuente en la muestra fue encontrar personas ubicados en los estratos 2 y 3, los estratos 1 y 6 son las clases con menos concentración de personas A continuación se presenta un grafico con la distribución porcentual de los datos obtenidos.

Figura 32. Encuestados por estratos



En el gráfico se puede determinar que el 53% del total de encuestados son de

estratos 2 y 3, es donde se encuentra la mayor concentración de personas de la muestra, de esta cifra el 43% manifiesta ser jugadores de chance contra un 10% que no. En los estratos 4 y 5 que se pueden considerar de nivel socioeconómico medio alto se encuentra un 39% de la muestra, donde el 23% son apostadores de chance y el 16% no. De esta manera se distribuyen los datos mas relevantes obtenidos. Este comportamiento se podría estar presentando debido a que la población objetivo seleccionada para esta muestra son personas mayores de edad con propiedad sobre un teléfono móvil (samrtphone) con acceso a internet, lo cual sugiere que para el contexto socioeconómico del país se debe tener cierto poder adquisitivo para poder sostener este tipo de gasto, que en otro estrato, como el 1 puede llegar a ser un gasto de tipo suntuoso. También se concluye que en los estratos 1 que se considera como nivel socioeconómico bajo y 6 de un nivel alto, se encuentra la menor proporción de encuestados el primero con el 6% , donde el 4% son jugadores y el 2% no, y el segundo con el 3%, encontrando que el 2% si juegan chance y el 1% no, sin embargo las motivaciones de este comportamiento en estos dos estratos son totalmente opuestas, el estrato 1 es un segmento con poco poder adquisitivo y en el caso del estrato 6, aunque con mucho poder adquisitivo, no frecuentan el juego del chance por las características propias del juego que no encajan en las necesidades de este grupo de clientes (“Conclusión tomada del estudio de ETESA 2009, “Cuatro estudios de Suerte y Azar en Colombia”).

Si se cruzan los resultados presentados en la investigación preliminar del apartado 4.4.2.2, con los datos obtenidos en este análisis se puede concluir que el chance es un juego preferido por todos los estratos pero que tiene preferencia en los estratos 2 y 3,. También se puede confrontar que en ambos casos el estrato 1 y 6 son de menor propensión al juego, y por ultimo evidenciar que a medida que el estrato socioeconómico aumenta la preferencia por el juego del chance disminuye.

- **Fuentes de Ingresos de los Encuestados.**

Para contribuir a la construcción del perfil de los clientes, y entender un poco sus posibles comportamientos económicos se pregunto a los encuestados acerca de cómo reciben ingresos, dando opciones para seleccionar personas con empleo formal, o que reciben una pensión, trabajan de manera independiente, en su propio negocio o en actividades informales, o por el contrario se encuentran temporalmente desempleadas. Por ultimo se presenta la opción de manifestar si son personas cuyo sostenimiento depende de un tercero u otro tipo de fuente. Los datos obtenidos se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 5. Fuente de ingresos por encuestados

Apostador?	Fuente de Ingresos				
	Empleado	Independiente	Pensionado	No trabaja	Otro
Si Apuestan	120	85	15	18	32
No Apuestan	58	32	4	5	15
Total	178	117	19	23	47

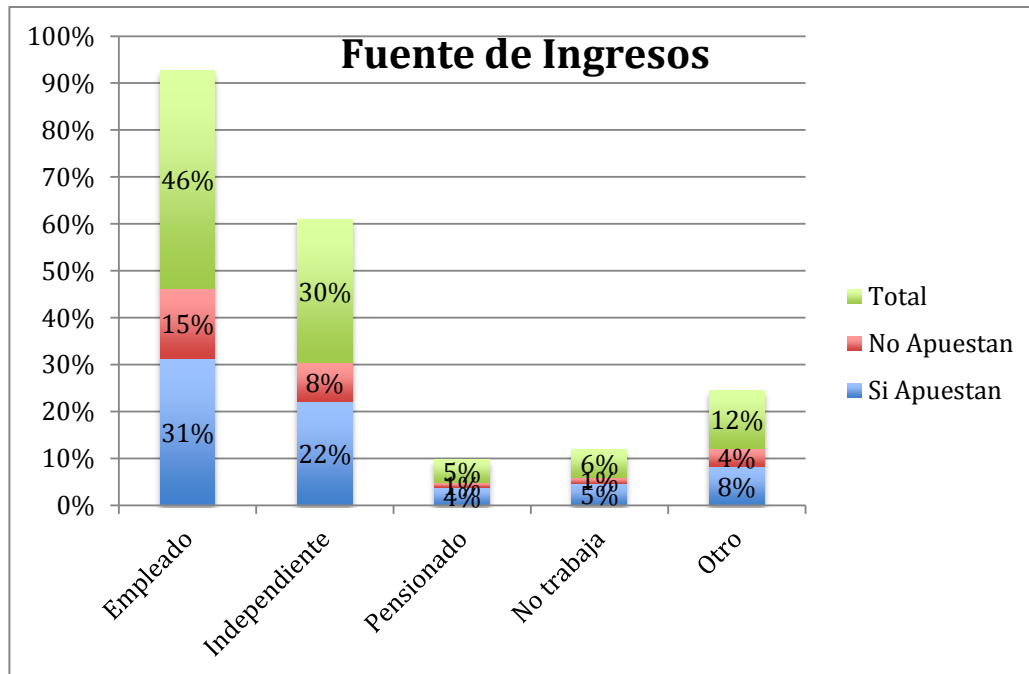
Lo mas frecuente fue encontrar personas empleadas en la muestra en total 178 de estas 120 son jugadores de chance. Este comportamiento se puede atribuir a los buenos resultados en materia de desempleo del gobierno nacional, la desocupación al comenzar el 2014 fue de 11,1 %, que completa 41 meses consecutivos de caída anual. El DANE reportó 441.000 empleos adicionales. La desocupación en enero de 2014 fue de 11,1 por ciento, el nivel más bajo para ese mes desde hace 14 años, cuando el DANE comenzó a llevar estadísticas mensuales sobre el mercado laboral.

El 93% de los encuestados obtienen ingresos de uno u otra manera, el 65% son apostadores con ingresos mientras el 28% son personas que aunque tienen ingresos no manifestaron jugar al chance.

Cruzando los análisis de los anteriores datos obtenidos con los presentados en el apartado 4.4.2.2 que muestra que entre las personas que obtienen ingresos por un

trabajo formal y las que lo obtienen a través de un trabajo independiente suman el 71%, es similar para este caso que suma el 76%, lo que denota que hay coherencia entre los dos análisis. A continuación se presenta en un grafico la distribución porcentual de los resultados obtenidos para este aspecto.

Figura 33. Fuente de ingresos de los encuestados



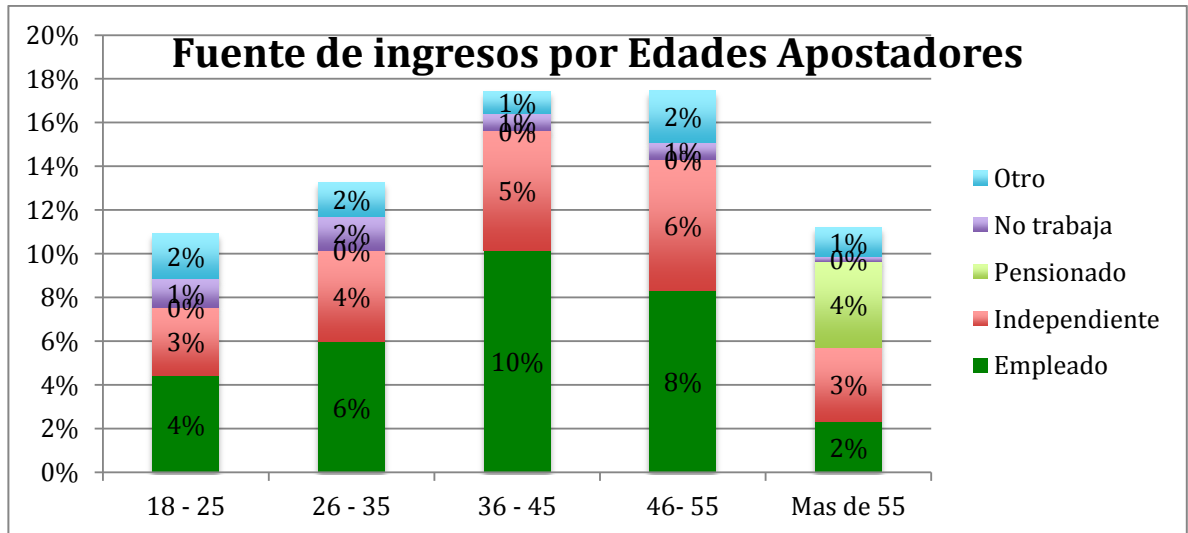
El anterior análisis es importante pero se requiere construir el perfil y el comportamiento del cliente con mas detalle , por tanto se realizó el ejercicio de cruzar la variable fuentes de ingresos con edades, de tal manera que permita concluir acerca de elementos descriptores del consumidor como medir el tiempo en el trabajo, estabilidad, capacidad de ahorro, estilo de vida entre otras observaciones. A continuación se presentan los datos obtenidos para las personas que inicialmente se catalogaron como jugadores de chance.

Tabla 6. Fuente de ingresos por rango de edad

Fuente de Ingresos por Rango de Edad Apostadores					
Fte Ingresos	18 - 25	26 - 35	36 - 45	46- 55	Mas de 55
Empleado	17	23	39	32	9
Independiente	12	16	21	23	13
Pensionado	0	0	0	0	15
No trabaja	5	6	3	3	1
Otro	8	6	4	9	5
Total	42	51	67	67	43

La mayor concentración se encuentra en la clase de edad entre 36 a 45 y 46 a 55, y la menor se encuentra en el rango de 18 a 25. Esta información indica que las personas en edad madura mayores de 35 años y con empleo son los que acceden al juego del chance. A continuación se presenta la distribución de los datos porcentuales.

Figura 34. Fuente de ingresos por edades de los apostadores



En el primer grupo de encuestados conformado por las personas que son jugadores de chance se pudo concluir que lo más frecuente es encontrar empleados con edades entre 36 a 45 años con un 10% del total de la muestra, seguido por los empleados de 46 a 55 años con un 8% del total de la muestra: en general el 30% de la muestra manifiesta tener un empleo formal.

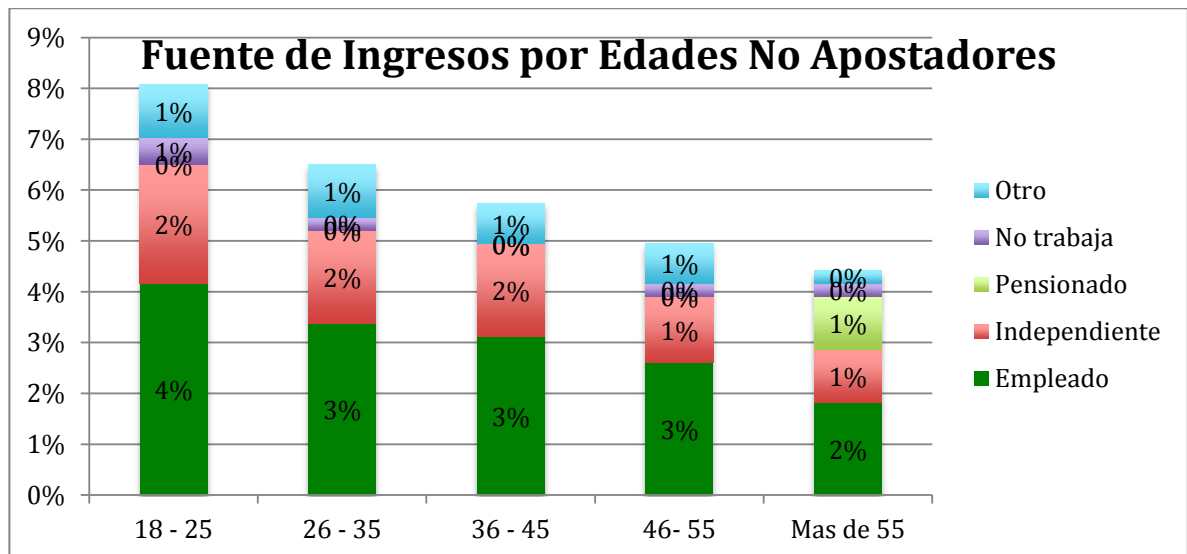
A continuación se presentaran los datos para las personas que inicialmente se catalogaron como no jugadores de chance.

Tabla 7. Fuente de ingresos por rango de edad No apostadores

Fuente de Ingresos por Rango de Edad No Apostadores					
Fte Ingresos	18-25	26 - 35	36 - 45	46- 55	Mas de 55
Empleado	16	13	12	10	7
Independiente	9	7	7	5	4
Pensionado	0	0	0	0	4
No trabaja	2	1	0	1	1
Otro	4	4	3	3	1
Total	31	25	22	19	17

En este caso lo mas frecuente fue encontrar que las personas que inicialmente manifestaron no jugar chance están en le rango de edad de 18 a 25 años y son personas con un empleo formal. A continuación se presenta un grafico con la distribución porcentual de los datos.

. Figura 35. Fuente de ingresos por edades no apostadores



En el grafico anterior se aprecia que los jóvenes, no frecuentan el consumo del juego del chance las personas entre 18 a 35 años de edad son menos propensas a jugar ,esta cifra esta representada por un 15% del total de la muestra, 7% de

estos posee un empleo formal, y en general del total de la muestra el 15% de los no apostadores.

- **Rango de Ingresos de los Encuestados.**

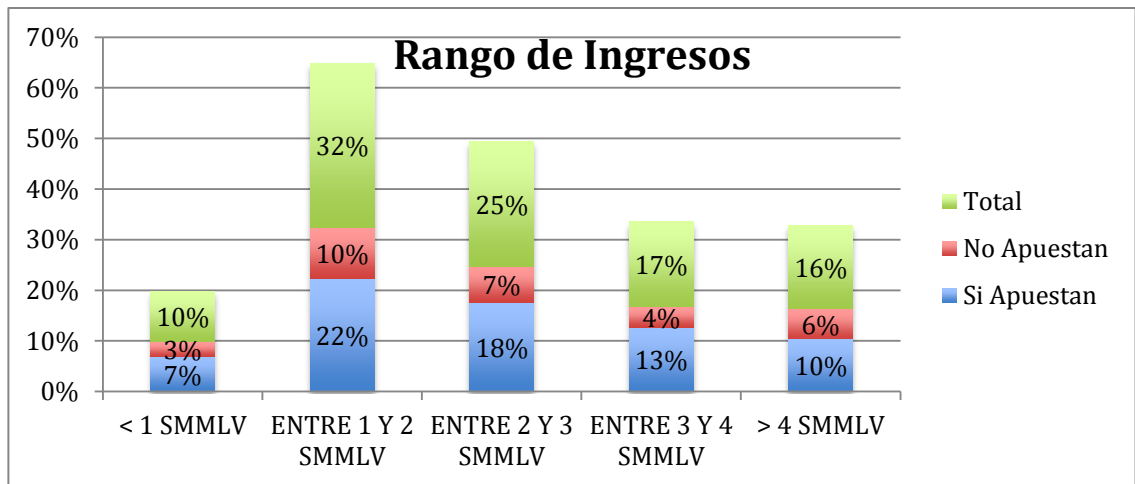
Con el objetivo de seguir construyendo un perfil para los potenciales consumidores, y entender un poco sobre estilos de vida, comportamiento económico, capacidad de ahorro, poder adquisitivo es necesario además de la indagación sobre la fuente de ingresos de los encuestados, analizar datos acerca del rango de estos ingresos que se obtuvieron en términos de salarios mínimos mensuales legales vigentes que en Colombia para 2014 están en \$687.000 COP. A continuación se presentan los datos obtenidos.

Tabla 8. Rango de ingresos de la muestra

Apostador?	Rango de Ingresos				
	< 1 SMMLV	ENTRE 1 Y 2 SMMLV	ENTRE 2 Y 3 SMMLV	ENTRE 3 Y 4 SMMLV	> 4 SMMLV
Si Apuestan	27	86	68	49	40
No Apuestan	11	36	29	21	17
Total	38	122	97	70	57

Lo mas frecuente es encontrar entre los encuestados que se ubican en la clase de ingresos en el rango entre 1 y 2 salarios mínimos mensuales legales vigentes que quiere decir que sus ingreso pueden estar entre \$687.000 COP a \$1'374.000 COP. Lo menos frecuente fue encontrar personas cuyo rango de ingresos esta por debajo de un salario mínimo mensual legal vigente. A continuación se presenta la distribución porcentual de los datos en un gráfico

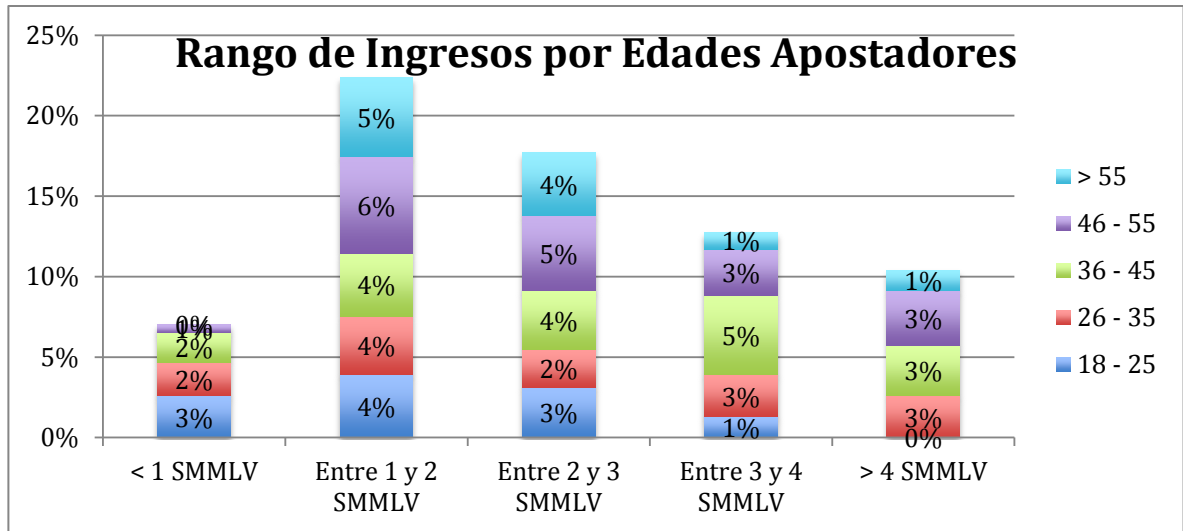
Figura 36. Rango de ingresos de los encuestados



El 57% de la muestra se encuentra ubicada en un rango de salarios entre 1 y 3 salarios mínimos mensuales legales vigentes de esta cifra el 40% son personas que inicialmente manifestaron ser jugadores de chance. Si comparamos estos datos con los presentados en el estudio del numeral 4.4.2.2, donde se muestra que el rango de ingresos frecuente en la muestra esta entre 1 y 2 salarios mínimos con una cifra del 58% contra el 32% obtenido en este análisis y en el caso de personas que ganan mas de 4 SMMLV esta alrededor del 12% y en este análisis es del 16%, fortalece la hipótesis sobre la influencia de las características de la población objetivo que implican la capacidad de acceso a un dispositivo móvil y conectividad de los individuos de la muestra, hacen que se encuentren comportamientos con tendencia a características socioeconómicos de nivel medio con cierto poder adquisitivo.

Con el objetivo de seguir construyendo un perfil mas detallado de los clientes potenciales se presenta a continuación los datos obtenidos al cruzar las variables rango de ingresos y edades de los encuestados, que permita ir definiendo capacidad y posibles comportamientos de compra. En la siguiente gráfica inicialmente se muestran los datos de los encuestados que manifestaron ser jugadores de chance.

Figura 37. Rango de ingresos por edades de los apostadores

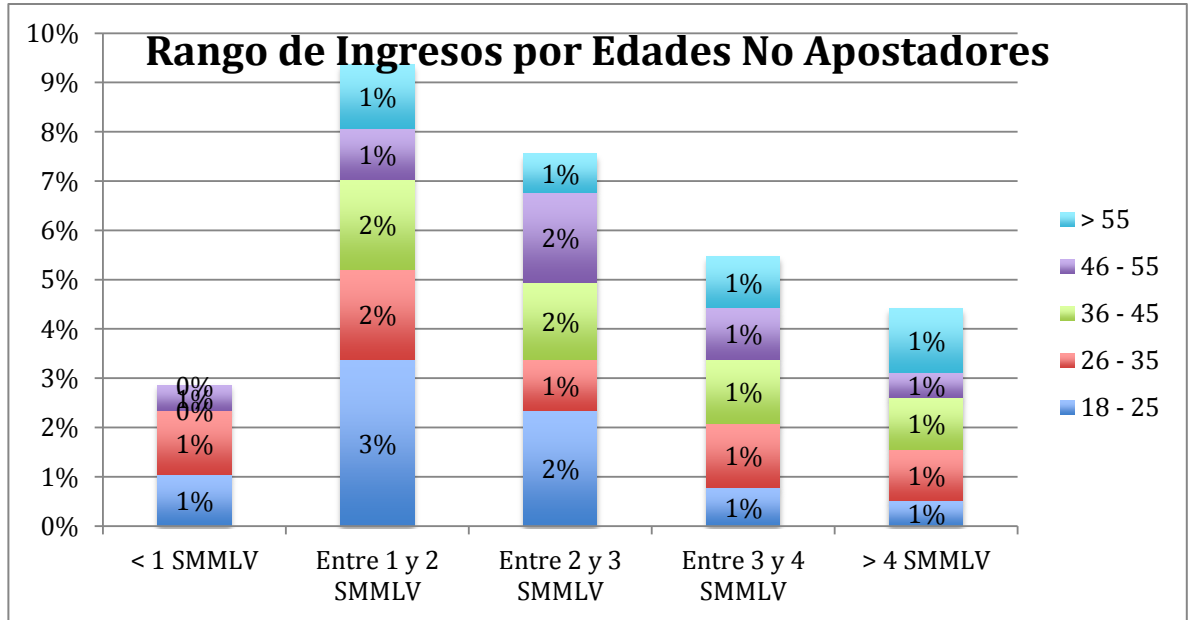


En el grafico anterior se describe como lo mas frecuente es encontrar personas mayores y maduras entre los 36 a 55 años y mas de edad con un rango de ingresos entre 1 y 3 salarios mínimos legales vigentes con una cifra que corresponde al 28% del total de la muestra, las personas jóvenes que están entre los 18 a 35 años de edad se caracterizan por tener ingresos entre 1 y 3 salarios mínimos con un 13% del total de la muestra, las personas con altos ingresos mas de 4 salarios mínimos legales vigentes tienden a ser personas mayores entre 36 y 55 años de edad con un 6% del total de la muestra encuestada.

Entonces para concluir se puede decir que existen como dos grandes grupos en términos de edades los jóvenes que están entre 18 y 35 años de edad y los mayores que son los de más de 36 años de edad, ambos se caracterizan por tener ingresos entre 1 y 3 salarios mínimos legales vigentes y las personas de altos ingreso por lo general son del grupo de los mayores.

Ahora es importante desarrollar el mismo ejercicio para las personas que manifestaron no ser apostadores de chance inicialmente. A continuación se presenta un grafico con la distribución de los datos.

Figura 38. Rango de ingresos por edades no apostadores



Aunque los datos en este caso están un poco más homogéneos respecto a su distribución, sin embargo mantienen un comportamiento similar al del grupo de los apostadores, en donde se mantiene la tendencia de los jóvenes con características de rango de ingresos entre 1 y 3 salarios mínimos mensuales legales vigentes con un 8% de representatividad del total de la muestra y de igual manera para los mayores con una cifra de 9% con respecto al total de la muestra.

- **Nivel Académico encuestados.**

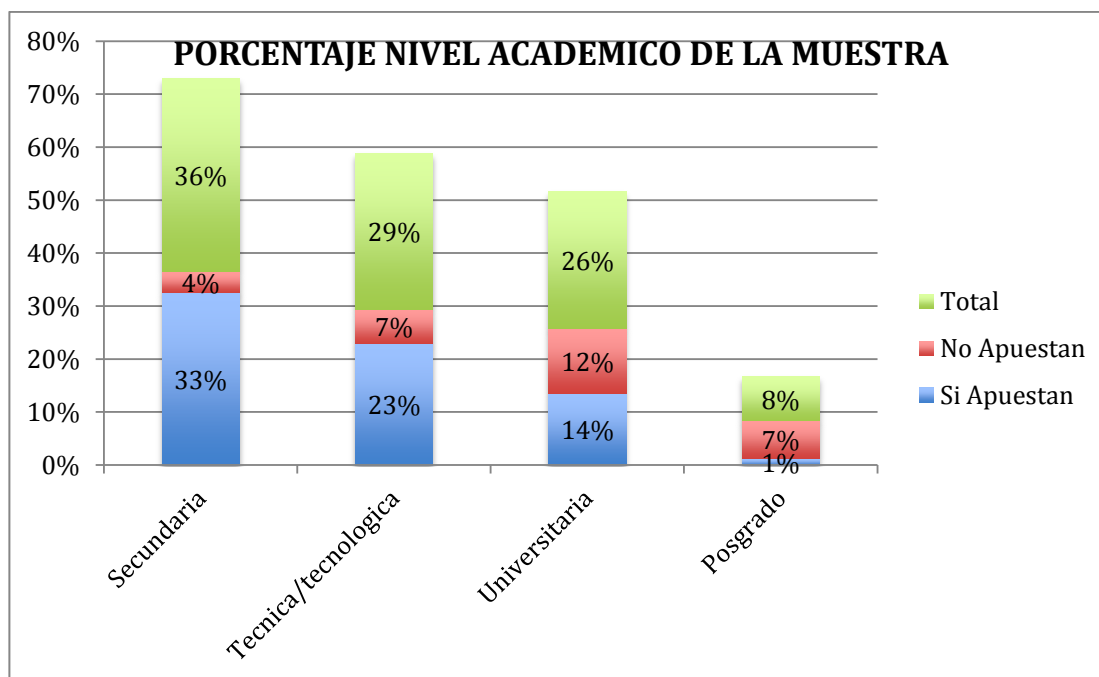
El nivel académico de las personas contribuye a comprender rasgos de la personalidad, la visión del mundo que puede llegar a representarse un individuo, sus aspiraciones, el contexto donde se desarrollan entre otras características importantes para construir el perfil de los potenciales consumidores, por tal motivo se tomaron datos de las personas sobre el nivel de escolaridad que tienen. En la tabla que se presenta a continuación se muestra la frecuencia de los datos en cada clase.

Tabla 9. Escolaridad de los encuestados.

Apostador?	Escolaridad			
	Secundaria	Técnica/Tecnológica	Universitaria	Posgrado
Si	125	88	52	5
No	15	25	47	27
Total	140	113	99	32

La mayor concentración de población se encuentra en los grupos de Secundaria con 140 de los encuestados y universitaria con 113 personas, sin embargo lo mas frecuente entre jugadores y no jugadores es encontrar apostadores con nivel de escolaridad secundaria con una representación de 125 personas. A continuación se presenta en un grafico la distribución porcentual de los datos.

Figura 39. Porcentaje nivel académico de la muestra



Las personas con mayor nivel de escolaridad presentan menos propensión al juego del chance, el 37% de los profesionales encuestados son jugadores y el 20% no lo son, el 42% de los encuestados tienen al menos estudios de secundaria.

- **Frecuencia de Compra del chance.**

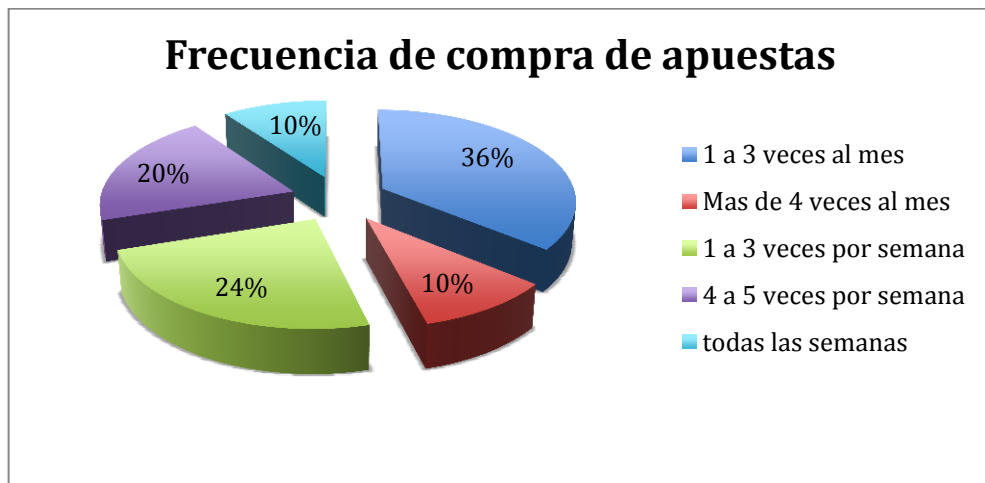
Se requiere empezar a comprender culturas en el juego y comportamientos de las personas que manifiestan ser jugadores de chance, 270 personas de las encuestadas manifestaron serlo, se trata de definir cultura del juego preguntando a los apostadores con que frecuencia lo hacen. Se En la tabla a continuación se presentan los datos obtenidos

Tabla 10. Frecuencia de juego de la muestra.

Frecuencia de juego				
1 a 3 veces al mes	Mas de 4 veces al mes	1 a 3 veces por semana	4 a 5 veces por semana	Todos los días
97	27	65	54	27
36%	10%	24%	20%	10%

Hay cierta variabilidad en los datos El 24% de las personas que juegan chance apuestan de 1 a 3 veces por semana y el 20% entre 4 y 5 veces, Lo mas representativo en la muestra es encontrar que el 36% juegan entre 1 a 3 veces al mes lo cual implica poca frecuencia de juego, Solo el 10% juega chance todos los días es un elemento a considerar. A continuación se presentan la distribución porcentual de los datos en un gráfico.

Figura 40. Frecuencia de compra de apuestas de los encuestados



Es importante cruzar los datos anteriores con otra variable como el estrato que

permita profundizar en el análisis y determinar en que sectores hay cultura de juego determinado pro la frecuencia de compra. En la tabla que se presenta a continuación se muestran los datos obtenidos.

- **Montos mas frecuentes en las Apuestas.**

Entre las personas que manifestaron jugar chance se les pregunto cuanto dinero frecuentemente destinan a una apuesta, en la tabla a continuación se obtuvieron los resultados.

Tabla 11. Monto frecuentes apostados

Montos apostados			
Menos de \$5000	\$5.000 a \$10000	\$10000 a \$15000	Mas de \$15000
176	76	12	6
65%	28%	4%	2%

La mayor concentración de personas se encuentran en el grupo de menos de \$5000 que corresponden a un 65% de los encuestados que manifestaron ser compradores de chance, lo que evidencia que este es un juego que por sus características no requiere de grandes cantidades de dinero por apuesta, solo el 6% de los encuestados consumen mas de \$15000 por apuestas. El chance es un juego que es atractivo por sus planes de premio versus el valor de las apuestas. Hay que resaltar que el 32% de los datos muestran que hay apuestas que están entre \$5000 y \$15000 que es una cifra importante a considerar para este tipo de juegos. A continuación se presenta la distribución porcentual de los datos.

- **Factores que afectan la Frecuencia de Compra**

Para intentar determinar que situaciones interrumpen la frecuencia de compra de las 270 personas que manifestaron jugar al chance de las encuestadas, se les pregunto sobre este aspecto dándole algunas opciones (desplazamiento a los puntos de venta, olvido de compra de las personas, falta de dinero, tiempo requerido para hacer una compra, u otras que manifestaron los encuestados) de

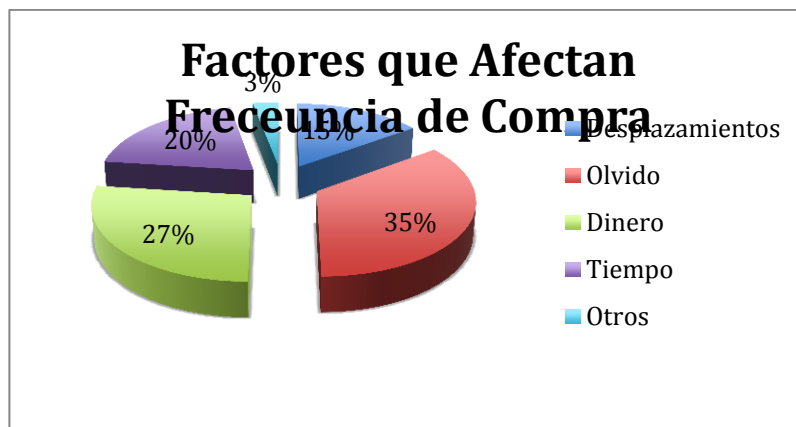
respuesta donde debía elegir la que en su consideración tenía mayor afectación en su comportamiento de compra y estos son los resultados obtenidos en la siguiente tabla.

Tabla 12. Factores que afectan la frecuencia de compra

Factores que afectan la frecuencia de compra				
Desplazamientos	Olvido	Dinero	Tiempo	Otros
41	95	72	54	8
15%	35%	27%	20%	3%

Dentro de los principales factores que manifiestan los encuestados catalogados como jugadores de chance, se encuentra el olvido de realizar la apuesta, dinero disponible en el momento y tiempo para hacerla, por el contrario el desplazamiento a los sitios de juego no parecen tener fuerte influencia en la decisión de compra. A continuación se presenta una gráfica con la distribución porcentual.

Figura 41. Factores que afectan frecuencia de compra



Introducción de una App para la compra de chance.

- **Plataformas móviles usadas por los usuarios**¹⁷

De acuerdo a un estudio de mercado realizado por CivicScience los usuarios de alguna manera tienen preferencias distintas dependiendo del tipo de celular que poseen se evidencia, por ejemplo una persona con un dispositivo con sistema operativo Android, es un cliente que gusta de las aplicaciones gratuitas más que las de pago o pago por accesos, por otra parte por ejemplo las personas que poseen Iphone con su sistema operativo IOS, están más acostumbradas a pagar por algunas de las aplicaciones que encuentran en su Store, y buscan estatus. Se indagó sobre este aspecto en la encuesta, los resultados se presentan en la siguiente tabla.

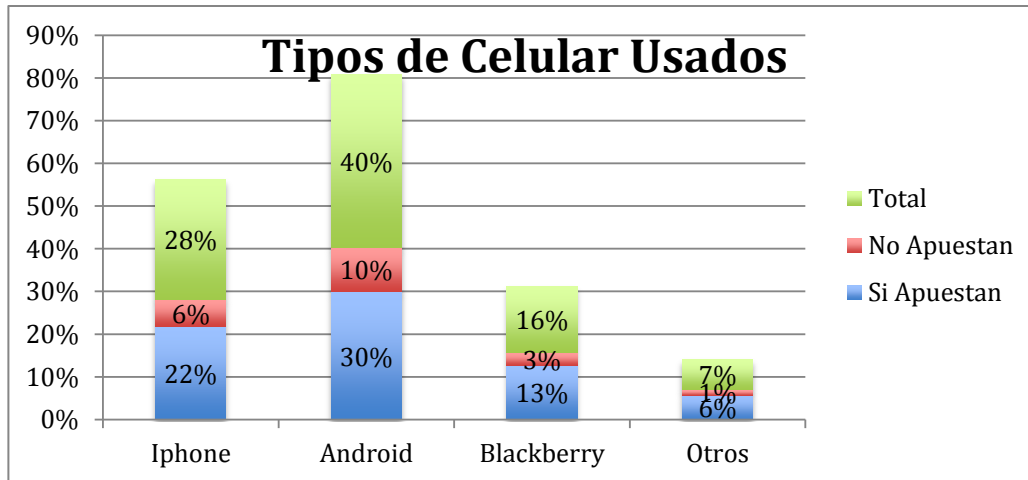
Tabla 13. Tipo de plataformas móviles usadas

Apostador?	Tipo de Celular usado			
	Iphone	Android	Blackberry	Otros
Si Apuestan	84	115	49	22
No Apuestan	24	40	11	5
Total	108	155	60	27

De las personas que están en tanto en el grupo de apostadores como no apostadores de chance se nota mayor frecuencia en el uso de la plataforma Android y la de menos preferencia se encuentra Blackberry y otras plataformas en el mercado como por ejemplo Windows Phone., aunque Iphone tiene una cifra importante. A continuación se presenta en un gráfico la distribución porcentual de los datos obtenidos.

¹⁷ <http://www.sdnoticias.com/tecnologia/2014/04/11/revela-estudio-perfil-de-personas-que-prefieren-un-iphone-en-lugar-de-un-android>

Figura 42. Tipos de plataformas móviles usadas por los encuestados



El 68% de los usuarios usan Iphone y Android son las dos plataformas líderes en el mercado, sin embargo el 52% de estas personas son jugadores de chance y el 16% no lo son, Blackberry tiene el 16% de usuarios con un 13% de apostadores y un 3% no lo son. Se debe tener en cuenta las dos plataformas líderes para la construcción de un producto con cobertura.

- Influencia de una App en la compra de chance.**

Del total de la muestra, existieron 114 personas un 30%, que contestaron no estar interesados en el juego del chance, a estas personas se les preguntó si cambiarían de opinión al introducir tecnología como una aplicación móvil para hacer estas apuestas. En la tabla a continuación se presentan los resultados obtenidos.

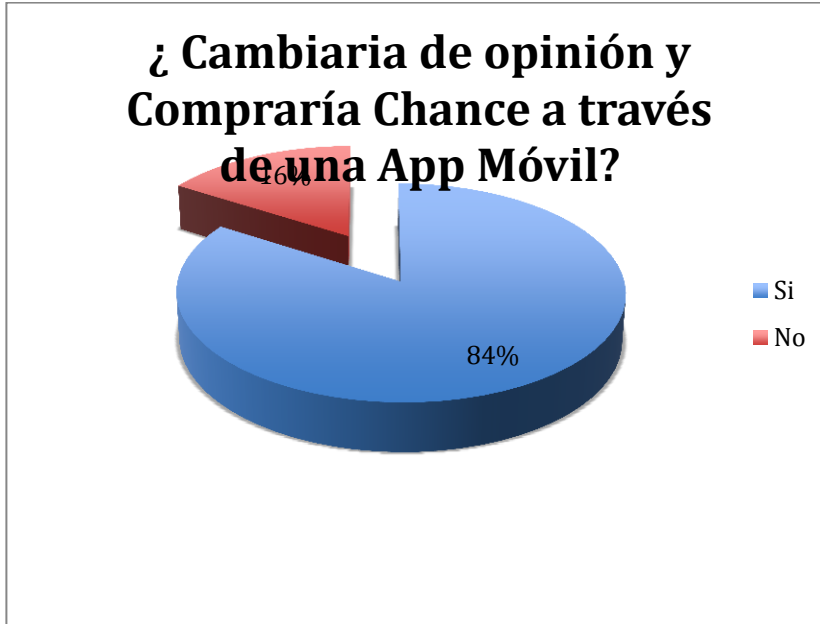
Tabla 14. ¿Cambiaría de opinión y compraría chance a través de una App móvil.

¿ Cambiaría de opinión y Compraría Chance a través de una App Móvil?	
Si	No
80	34

Hay una mayor concentración por cambiar de opinión frente al juego del chance, en el gráfico que se presenta a continuación se muestra la distribución porcentual

de los datos.

Figura 43. ¿Cambiaría de opinión y compraría chance a través de una App móvil



Por los datos recogido se evidencia que un 70% de las personas que inicialmente habían manifestado no ser compradores de chance, cambiarían su comportamiento al introducir una App en el proceso, se concluye que la inclusión de tecnología es un factor importante en la decisión de comprar apuestas.

Por otra parte se realizo el mismo ejercicio pero con las 270 personas que manifestaron ser jugadores de chance y estos fueron los resultados obtenidos.

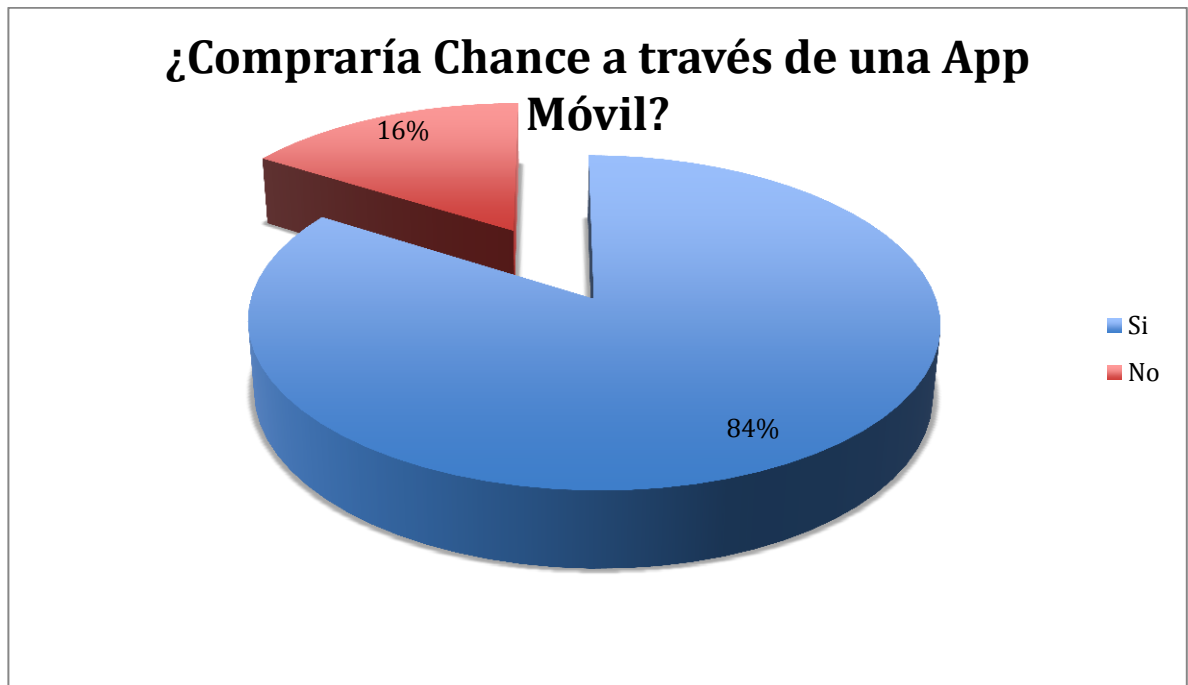
Tabla 15. ¿Compraría chance a través de una App móvil?

¿ Compraría Chance a través de una App Móvil?	
Si	No
227	43

En este grupo de personas se presenta el mismo comportamiento que en los

datos presentados anteriormente, la tendencia a preferir la App para comprar chance. A continuación se presenta la distribución de los datos porcentuales en un gráfico.

Figura 44. ¿Compraría chance a través de una App móvil?



Los datos concluyen que existe una preferencia por usar una App móvil como innovación a los canales convencionales que normalmente se usan para la venta de chance, por parte de las personas encuestadas que manifestaron si ser jugadores de chance, también es más acentuada la tendencia en este conjunto que en el de personas que inicialmente habían contestado no ser jugadores de chance, la tecnología parece ser un elemento importante en la decisión de compra en general en el total de la muestra. Al final de este ejercicio se puede determinar que 307 de los encuestados independientemente de si son o no jugadores de chance estarían dispuestos a jugarlo a través de una App móvil que en total representa el 80% de la muestra.

- **Funcionalidades para la App.**

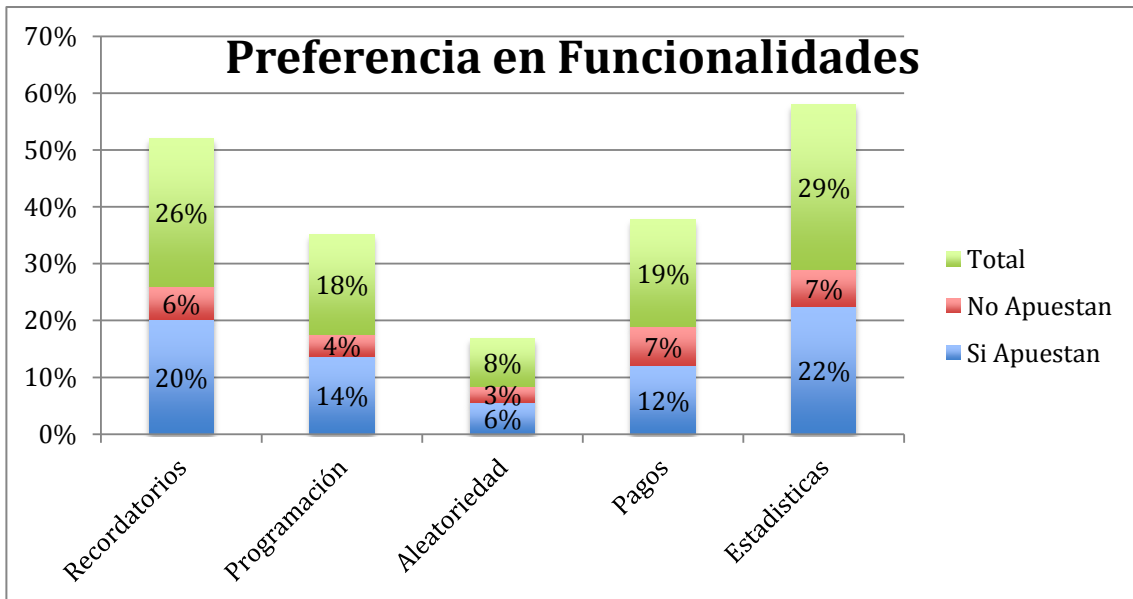
Se pregunto sobre que funcionalidades les gustaría encontrar en este tipo de App a las 307 personas que manifestaron que si jugarían chance haciendo uso de esta y estos fueron los datos obtenidos.

Tabla 16. Funcionalidades preferidas por los encuestados

Apostador?	Funcionalidades preferidas				
	Recordatorios	Programación	Aleatoriedad	Pagos	Estadísticas
Si Apuestan	62	42	17	37	69
No Apuestan	18	12	9	21	20
Total	80	54	26	58	89

Dentro de las funcionalidades preferidas por los encuestados se encuentra en primer lugar el acceso a datos y estadísticas que el permitan tener información para la toma de decisiones de las apuestas a realizar, en segundo lugar que la App tenga alertas y avisos para que al usuario no se le olvide hacer su apuesta. A continuación se presenta un grafico con la distribución porcentual de los datos.

Figura 45. Preferencia en funcionalidades para la App



- **Intención de compra de la App para jugar chance**

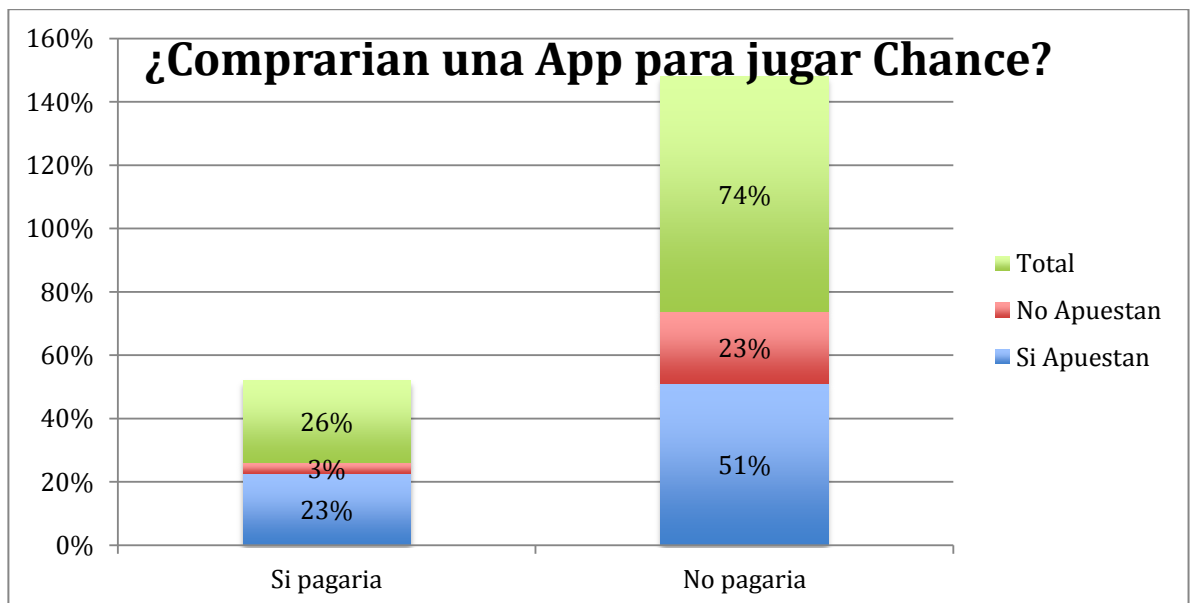
Para determinar si existiría una intención de adquirir la App se pregunto a las 307 personas que manifestaron interés en usar una App para comprar chance, a continuación se presentan los datos recogidos.

Tabla 17. Intención de compra de la App

Apostador?	¿Estaría dispuesto a pagar por la App?.	
	Si pagaría	No pagaría
Si Apuestan	70	157
No Apuestan	10	70
Total	80	227

Las mayores frecuencias tanto para el grupo de los que apuestan como para los que inicialmente manifestaron no ser apostadores están en la opción de no pagar por la App, podría estar relacionado con que alrededor del 62% de los encuestados usan dispositivos de plataforma opensource o de poco posicionamiento en el mercado. A continuación se presenta la distribución de los datos porcentuales.

Figura 46. Compraría una App para jugar chance.



Los datos arrojan como conclusión que las personas no estarían dispuestas en general a pagar por esta App, el 74% manifiesta que no pagaría contra el 26% , lo que ratifica lo que inicialmente se estableció en el modelo de negocios para monetizar la App.

- **Cuanto Pagarían los Usuarios por la App para Jugar Chance**

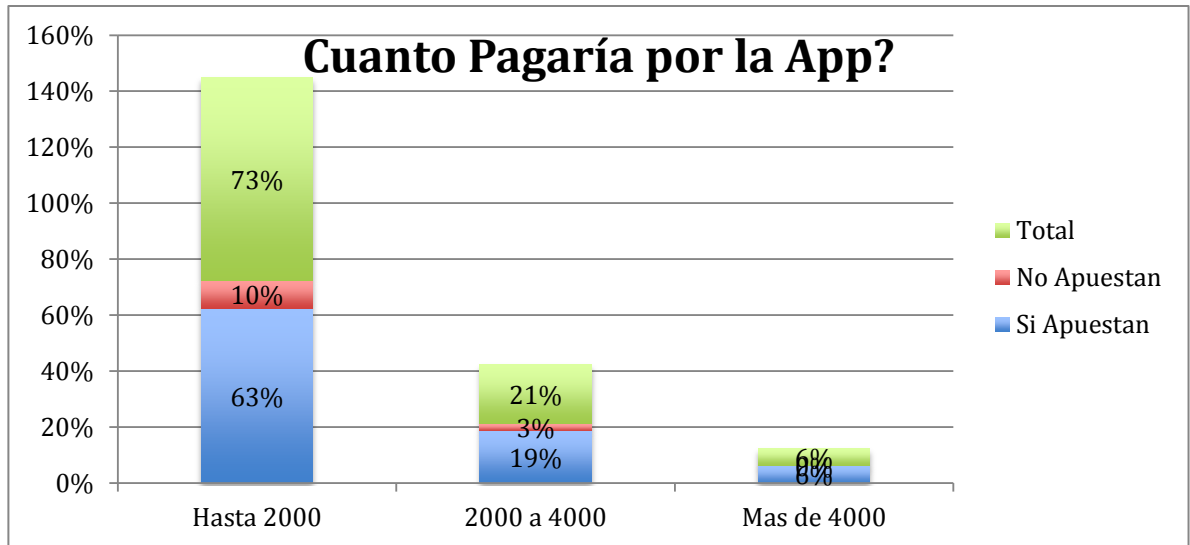
Al 26% de las personas que en el ejercicio anterior manifestaron que si comprarían la App, se les pregunto a ahora por cuanto estarían dispuestos a pagar por ella. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 18. ¿Cuánto pagaría por la App?

Apostador?	Cuanto pagaría por la App		
	Hasta 2000	2000 a 4000	Mas de 4000
Si Apuestan	50	15	5
No Apuestan	8	2	0
Total	58	17	5

Lo más frecuente fue encontrar que las personas de los grupos que juegan chance como los que no estén dispuestos a pagar menos de \$2000 COP por la App, que es muy coherente con el precio promedio que se encuentra en los markets que esta alrededor de \$0.99 USD. A continuación se presenta la distribución porcentual de los datos en un grafico.

Figura 47. ¿Cuanto pagarían por la App?



En la grafica se puede apreciar que la tendencia esta en pagar menos de \$2000 COP por la App.

3.3.14 Segmentación del Mercado

Segmento #1 “Apostadores Maduros”: Personas entre 35 y 55 años de estratos 2 y 3, nivel socioeconómico medio que frecuentan las apuestas permanentes, que están en una actividad económica ya sea como empelados o de manera independiente con un nivel de escolaridad entre secundaria o estudios de educación profesional técnicos, tecnólogos o universitarios, que poseen un celular con acceso a internet móvil.

Segmento#2 “Jóvenes Tecnológicos” : Personas entre 18 y 35 años de estratos 2 y 3 con que poseen un celular con acceso a internet móvil, nivel académico secundaria o con estudios universitarios nivel socio económico medio con gusto por la tecnología y que no frecuentan juegos de apuestas permanentes convencionales.

Segmento#3 “Los Sofisticados”: Personas de estratos 4,5 y 6 con gusto por la tecnología y los juegos electrónicos alto nivel de escolaridad profesionales universitarios o con posgrados, buena capacidad adquisitiva, que poseen celulares con acceso a internet móvil.

3.3.15 Evaluación y Selección de Segmento.

- El estrato que más participa en los juegos de suerte y azar es el estrato 3.
- El chance es el juego bien posicionado en todos los estratos.
- El valor de la apuesta incide significativamente al momento de elegir el juego.
- El estrato uno no se considera mercado potencial para los juegos de suerte y azar por sus bajos ingresos.

El estrato 4, 5 y 6 es un potencial de mercado interesante para conquistar, porque, la adición al juego es innata al ser humano y poseen buen nivel de ingresos además de mayor “afición” a la tecnología y nuevos desarrollos.

Las loterías cada vez están perdiendo más mercado y es importante tratar de conquistar ese segmento de jugadores que han abandonado este tipo de juego con otro juego llamativo.

Los estratos 5 y 6 son los más difíciles de conquistar por el mercado de los juegos de suerte y azar, principalmente porque no presentan necesidades económicas inmediatas, Aunque las emociones son inherentes al ser humano en general, y el riesgo es un generador de emociones.

A los estratos 5 y 6 es necesario presentarles alternativas novedosas, como podrían ser las apuestas online.

Los estratos 5 y 6 están jugando BALOTO, aun cuando no en la proporción que se

buscaría

La pasión por el juego es innata al ser humano¹⁸. De esta atracción no escapa ningún estrato.

Existe una alta tendencia a la descarga de App para entretenimiento en los diferentes markets

A medida que aumenta el estrato se evidencia aumento en la preferencia por juegos que usan tecnología.

El segmento de mercado que se van a seleccionar inicialmente para la estrategia de mercadeo es la 2 y la 3, por las consideraciones que se han expuesto en el anterior estudio, porque es un mercado que en la actualidad el negocio del chance no posee y es importante para la expansión del negocio.

3.4 PLAN DE MERCADEO.

El objetivo de este plan de mercadeo es definir un conjunto de estrategias que permitan crear una comunidad alrededor de D3UNA MOVIL y hacerla viral , para que sean nuestros usuarios quienes se encarguen de recomendar nuestra App a sus círculos sociales a través de una relación de lealtad y confianza. Gran parte del marketing efectivo se puede lograr con poco o nada de dinero a partir de la construcción de la reputación de nuestra marca con la ayuda de internet y prestando un excelente servicio al cliente durante todo el ciclo de venta de nuestro servicio. Sin embargo se debe ser consiente de la importancia de la inversión de capital en actividades de mercadeo para lograr el reconocimiento en el mercado, por lo cual este plan constituye una pieza clave dentro del desarrollo de la empresa.

¹⁸ Castaño M, Jaime J, Estudio Epidemiológico de Juegos de Suerte y Azar, Universidad de Manizales Colombia, 2010.

3.4.1 Estrategias de Pre-Lanzamiento. Para la etapa de pre-lanzamiento se desarrollaran cuatro estrategias basadas en esta investigación con el objetivo de generar interés en la mayor cantidad de clientes potenciales de tal manera que la expectativa de la salida de la aplicación al mercado sea alta.

Sitio Web: Se desarrollará un sitio web dedicado a la promoción de la aplicación en donde se mostrará a través de imágenes algunos detalles de su funcionalidad. Los visitantes tendrán la opción de hacer comentarios acerca de la aplicación y de seguir el calendario de lanzamiento de la misma.

- **Video:** Se creará un video de corta duración con la intención de generar expectativa sobre la funcionalidad de la aplicación, este video se publicara en el sitio web desarrollado para el pre-lanzamiento de la aplicación así como en Facebook, Twitter y YouTube.
- **Sneak Peak:** Es una estrategia en la que se da la oportunidad a los clientes de tener una “probada” de la aplicación, para este fin se dará acceso restringido a la aplicación antes del lanzamiento de la aplicación a través de los principales blogs de tecnología con el objetivo de generar artículos que aumenten la expectativa dentro de la comunidad de lectores.
- **Voz a Voz:** Se publicará información acerca de la aplicación y su cronograma de lanzamiento en las redes sociales más populares como Twitter, Facebook y Google+, con el objetivo de difundir el mensaje a través de los amigos y colaboradores de la comunidad cercana a D3UNA MOVIL.

3.4.2 Estrategias de Lanzamiento. Para la etapa de lanzamiento se desarrollaran tres nuevas estrategias con las que se busca asegurar no solo que los clientes adquieran la aplicación sino que pueda ser mejorada con la retroalimentación que

se reciba de sus usuarios.

- **Retroalimentación:** De manera simultánea al lanzamiento de la aplicación se habilitará un foro en el sitio web desarrollado para el pre-lanzamiento de la misma, con el objetivo de que los usuarios puedan reportar los fallos que presente la aplicación y así corregirlos en el menor tiempo posible. Así mismo recibir y responder de manera oportuna los comentarios que se hagan en las redes sociales, se ofrecerán promociones para incentivar la participación de las personas.
- **App Review:** En el sitio web de la aplicación se estarán actualizando los vínculos a las diversas evaluaciones que se hagan de la aplicación por parte de blogs y sitios de tecnología.
- **Voz a Voz:** Esta estrategia que inicia en el pre-lanzamiento será transversal a todo el proceso de promoción de la aplicación, constantemente se actualizará en las redes sociales información acerca de la aplicación invitando siempre a los usuarios a conocer más de nuestros servicios.

3.4.3 Estrategias de Mantenimiento. Este último será de vital importancia para mantener una constante comunicación con los clientes, para lo cual se seguirá la siguiente estrategia:

- Responder a todas las comunicaciones recibidas por correo o redes sociales en menos de 20 minutos durante el horario de 8:00 a.m. a 6:00 p.m. de lunes a viernes.
- Mantener informados a los seguidores del proceso de desarrollo de las aplicaciones siguiendo nuestra propuesta de valor, así mismo de las promociones y cambios de precio.

3.4.4 Estrategias de Mercadeo Web.

La estrategia que planteamos para las aplicaciones que serán publicadas en la App Store es en su totalidad orientada a internet, para esto utilizaremos las siguientes tácticas básicas para posicionar nuestra presencia en el mercado:

- Optimización en motores de Búsqueda.
- Pago por clic en Google AdWords.
- Canal de YouTube con videos representación de las características de la aplicación y del servicio.
- Marketing Social (Facebook, Twitter, Google+)

3.4.5 Estrategias de Precios.. La estrategia de precios esta centrada en un porcentaje sobre las transacciones que se desarrollen a través de la App, pero también por otros servicios que se brindaran al usuario al interior de ella y de la publicidad, los usuarios podrán descargar la App de manera gratuita.

- **Pagos por Publicidad:** Esta estrategia se soporta por publicidad, los usuarios podrán descargarlas de manera gratuita en los diferentes markets. Se cobrara por cada impresión de un banner de publicidad.
- **Pagos por Acceso a servicios Adicionales:** La App ofrecerá a los clientes otros servicios orientados al acceso de la información y a juegos de probabilidad y acompañamiento para la selección de apuestas, estadísticas entre otras. Por tal acceso los clientes deberán pagar una suscripción mensual
- **Pagos por transacciones:** Las casa de apuestas pagaran un porcentaje sobre las ventas realizadas a través de la App, el servicio tiene un precio por volumen de venta.

3.4.6 Estrategias de Promoción de ventas. Nuestra estrategia principal de promoción para las aplicaciones publicadas en la App Store, girara en torno a los descuentos en el precio de las aplicaciones durante ocasiones especiales.

Ejemplos:

- **Por registrarse en la App:** Acceso a información estadística, acompañamiento con juegos de probabilidad y acompañamiento para la selección de la apuesta.
- **Por monto de compra:** por cada \$50.000 COP en compras de apuestas registradas en una semana podrá hacer una apuesta adicional gratis por valor de \$2.000.
- **Celebraciones:** en la fecha de cumpleaños del usuario registrado podrá hacer una apuesta gratis por valor de \$1.000 COP.

3.4.7 Proyección de Ventas. Se han proyectado trazando una hipótesis por parte del usuario en donde habran ventas en tres escenarios (probable, pesimista y optimista), 15%, 5% y 25% del mercado respectivamente, otros datos para plantear la hipotesis se tomaron de de referencia del estudio hecho por el programa “Burkenroad Reports”¹⁹ y el análisis del mercado objetivo desarrollado en este documento en el numeral xx en el que se define una población objetivo de 4 millones de personas mayores de edad con smarthphone y acceso a internet móvil. En el estudio mencionado se determino que el 63% de los consumidores juegan por lo menos una vez a la semana, si se toma como base 52 semanas por año, entonces se estima que por lo menos habrán igual numero de jugadas por usuario al año, con estos datos se calcula el número de transacciones que se proyectan realizar a través del canal de D3UNAMOVIL en cada uno de los escenarios, además basado en la mismos análisis se pudo establecer que el valor promedio al año de una transacción por medios tecnológicos o móviles como el

¹⁹ el burkenroad reports es un progrma que xxxxxx

rollo térmico en la venta de chance es de \$970, el porcentaje de comisión que D3UNAMOVIL espera ganar por cada transacción es de 15% , o sea \$146, con esta información se calcula los valores de las ventas proyectadas.

3.4.7.1 Escenario Probable.

Tabla 19. Proyección de venta, escenario probable

Ventas en unidades	Año 1	Año 2	Año 3
Usuarios	420.000	630.000	945.000
Transacciones/Usuario	52	52	52
Total Transacciones	\$ 21.840.000	\$ 32.760.000	\$ 49.140.000
Precio por unidades			
Valor promedio por Transacción	\$ 970	970	\$ 970
Valor Comisión D3UNAMOVIL	\$ 146	\$ 146	\$ 146
Ventas			
Valor total de las transacciones	\$ 21.184.800.000	\$ 31.777.200.000	\$ 47.665.800.000
Valor Total Comisiones D3UNAMOVIL	\$ 3.177.720.000	\$ 4.766.580.000	\$ 7.149.870.000

3.4.7.2 Peor Escenario.

Tabla 20. Proyección de ventas, peor Escenario.

Ventas en unidades	Año 1	Año 2	Año 3
Usuarios	140.000	210.000	315.000
Transacciones/Usuario	52	52	52
Total Transacciones	\$ 7.280.000	\$ 10.920.000	\$ 16.380.000
Precio por unidades			
Valor promedio por Transacción	\$ 970	970	\$ 970
Valor comisión D3UNAMOVIL	\$ 146	145,5	\$ 146
Ventas			
Valor total de las transacciones	\$ 7.061.600.000	\$ 10.592.400.000	\$ 15.888.600.000
Valor total comisiones D3UNAMOVIL	\$ 1.059.240.000	\$ 1.588.860.000	\$ 2.383.290.000

3.4.7.3 Escenario Optimista.

Tabla 21. Proyección de ventas, escenario optimista

Ventas en unidades	Año 1	Año 2	Año 3
Usuarios	700.000	1.050.000	1.575.000
Transacciones/Usuario	52	52	52
Total Transacciones	\$ 36.400.000	\$ 54.600.000	\$ 81.900.000
Precio por unidades			
Valor promedio por Transacción	\$ 970	\$ 970	\$ 970
Valor comisión D3UNAMOVIL	\$ 146	\$ 146	\$ 146
Ventas			
Valor total de las transacciones	\$ 35.308.000.000	\$ 52.962.000.000	\$ 79.443.000.000
Valor total comisiones D3UNAMOVIL	\$ 5.296.200.000	\$ 7.944.300.000	\$ 11.916.450.000

3.5 PLAN ESTRATÉGICO.

3.5.1 Postulados Estratégicos.

3.5.1.1 Misión.

Habilitar soluciones innovadoras en canales de internet y móvil que generen valor a las empresas que ofrecen apuestas permanentes y a sus clientes en el mercado Colombiano.

3.5.1.2 Visión.

Ser líderes en servicios de tecnología para las empresas del sector de las apuestas, queremos estar en el Top 10 de las aplicaciones móviles mas descargadas en Colombia.

3.5.1.3 Objetivos.

D3UNA MOVIL esta dirigida para cumplir 4 objetivos principales:

- Consolidar un equipo de trabajo auto gestionado, capaz de desarrollar el mejor servicio basado en tecnología móvil para el sector de las apuestas

permanentes en Colombia.

- Proveer al mercado Nacional de un canal innovador basado en una aplicaciones móviles, única, robusta, liviana, brillante y divertida de usar.
- Construir relaciones duraderas con nuestros clientes, para que sientan que somos una empresa que trabaja y crece en función de ellos.
- Habilitar a las empresas colombianas del sector de las apuestas para que ingresen en la tendencia de la computación móvil, de manera que puedan ser competitivas en un entorno de apertura económica.

3.5.1.4 Principios y Valores.

Queremos construir nuestra cultura organizacional alrededor de la calidad en todo lo que hacemos, la innovación de nuestros servicios, la responsabilidad con la que hacemos nuestro trabajo, el respeto, la honestidad, la ética profesional, la pasión y el compromiso por hacer cada vez mejores, la lealtad y la pertenencia con nuestra empresa y la amabilidad con la que tratamos a nuestros compañeros y clientes.

3.5.1.5 Factores Críticos de Éxito.

Hemos identificado algunos factores que consideramos críticos para el éxito de D3UNA MOVIL en el mercado Nacional

- Imagen profesional.
- Innovación y calidad en nuestro Servicio.
- Velocidad en el lanzamiento al mercado.
- Aplicaciones divertidas de usar.
- Comunicación constante con el cliente.
- Precios competitivos.
- Actualizaciones y mejoras constantes.

- Facilidad y “Amigabilidad” de la aplicación.
- Actualización y Evolución permanente de la aplicación.

3.5.2 Análisis DOFA.

FORTALEZAS.

- Capacidad en actividad clave como el desarrollo de Apps móviles.
- Enfoque hacia un mercado específico, que permite concentración de esfuerzos.
- Habilidades para la innovación, producto innovador
- Ventajas en costos frente a otros canales de distribución de chance.

DEBILIDADES.

- Es una empresa nueva.
- No se cuenta con experiencia en el mercado.
- No se cuenta con capacidades claves de la operación como arquitectura tecnológica.
- Incapacidad para financiar cambios en la estrategia.

OPORTUNIDADES.

- Crecimiento acelerado y constante en el uso de dispositivos móviles.
- entrar en un nuevo segmento de mercado del negocio del chance.
- Posibilidad de diversificación de productos relacionados.
- Posibilidades de integración vertical.
- Apoyo por parte de MinTic para promover el desarrollo de aplicaciones.
- Facilidad para publicar y promocionar las aplicaciones en los Markets.
- En el mercado local no existen empresas que ofrezcan este servicio.

AMENAZAS.

- EL crecimiento de las plataformas móviles da para que otras empresa decidan enfocar su estrategia hacia este nuevo mercado.
- Cambios en las normatividades legales y reglamentación del uso de la tecnología en el sector de las apuestas.

3.5.3 Estructura Organizacional.

Se ha definido una estructura organizacional para que pueda soportar la evolución del negocio durante los 3 primeros años de operación, dividiéndolos en 2 fases:

3.5.3.1 Fase I: Puesta en Marcha y Desarrollo Producto Inicial.

Figura 48. Organigrama inicial



Durante esta etapa será necesaria la colaboración de 3 roles principales que trabajan en conjunto para la puesta en marcha y el desarrollo de D3UNAMOVIL App, con la siguiente asignación de funciones:

Director de Proyecto.

- Puesta en marcha de la empresa.
- Implementación inicial de estrategias de la empresa
- Selección de Personal.

Desarrollador

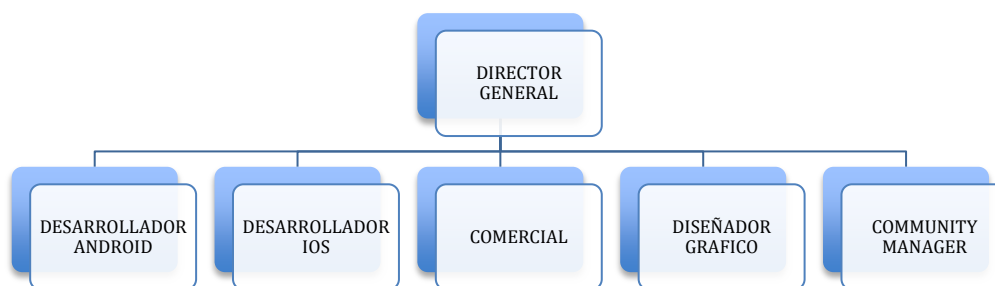
- Desarrollo y pruebas unitarias del sitio web.
- Desarrollo y pruebas unitarias D3UNAMOVIL App.

Diseñador Gráfico

- Diseño de UX para sitio web.
- Diseño de UX para la App.

3.5.3.2 Fase II: Salida al Mercado del Producto D3UNAMOVIL App.

Figura 49. Estructura organizacional



Durante esta etapa será necesario la contratación de un personal adicional para soportar la salida al mercado de la aplicación D3UNAMOVIL Y para fortalecer la estrategia de marketing de la empresa en el largo plazo.

Director General

- Dirección e implementación de la segunda fase de estrategias de la empresa.
- Soporte al sitio web y a D3UNAMOVIL App.
- Selección de Personal.

Director General

- Diseñar estrategias comerciales.
- Establecer y mantener relacionamiento con los clientes.
- Pre-venta.

Desarrolladores

- Definiciones técnicas.
- Construcción y pruebas unitarias
- Implementaciones en producción.
- Solución de defectos.

Diseñador Gráfico

- Continuidad en el diseño del sitio web.
- Diseño del material necesario para la estrategia de marketing.
- Cooperación en la selección de personal entrante.

Community Manager

- Implementación de la estrategia de marketing digital.
- Desarrollo de nuevas estrategias de marketing.

3.5.4 Costos de Personal.

Tabla 22. Costo de personal

Plan de personal	Año 1	Año 2	Año 3
Director General	\$ 76.800.000	\$ 79.872.000	\$ 83.066.880
Comercial	\$ 55.200.000	\$ 57.408.000	\$ 59.704.320
Desarrollador Android	\$ 60.000.000	\$ 62.400.000	\$ 64.896.000
Desarrollador IOS	\$ 60.000.000	\$ 62.400.000	\$ 64.896.000
Analista QA	\$ 55.200.000	\$ 57.408.000	\$ 59.704.320
Disenador Grafico	\$ 48.000.000	\$ 49.920.000	\$ 51.916.800
Community Maneger	\$ 48.000.000	\$ 49.920.000	\$ 51.916.800
Total Empleados	5	5	5
Total de Nomina	\$ 403.200.000	\$ 419.328.000	\$ 436.101.120

3.5.5 Aspectos Legales.

Nuestra empresa desarrollará su actividad bajo las normas que rigen a las empresas enmarcadas bajo el marco jurídico de una Sociedad por Acciones Simplificadas la cual presenta las siguientes características.

Al constituir la empresa, sus propietarios podrán ahorrar tiempo y dinero dado que pueden hacerlo a través de un documento privado. Esto también aplica a la reforma de estatutos durante el desarrollo de la actividad económica que desempeña la empresa.

Otro punto destacable consiste en que los empresarios pueden beneficiarse de la limitación de la responsabilidad sin tener que acudir a la estructura de la sociedad anónima: por ejemplo, la SAS no obliga al empresario a crear ciertos órganos, como la junta directiva, o a cumplir con otros requisitos, como la pluralidad de socios.

Además, el modelo da libertad para crear diversas clases y series de acciones, como son las acciones ordinarias; con dividendo preferencial y sin derecho a voto; con voto múltiple; privilegiadas; con dividendo fijo; o con acciones de pago. De

este modo, los empresarios aumentan sus posibilidades de acceder a capital a través de los socios de la empresa. Una sociedad anónima simplificada es más fácil de gobernar, en la medida en que permiten los acuerdos de accionistas sobre cualquier asunto lícito.

El pago de los aportes de los socios de la compañía puede diferirse hasta por un plazo máximo de dos años y no se exige una cuota o porcentaje mínimo para iniciar. Este aspecto facilita su constitución y da un crédito de dos años para que los socios consigan el capital necesario para pagar sus acciones.

La empresa se registrará por la Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008 y las normativas legales establecidas en el código de comercio, el código sustantivo de trabajo y los artículos y decretos que rigen el normal funcionamiento de una empresa de servicios.

Las leyes a cumplir son las siguientes:

Ambientales

- Ley 99/93 SINA, Sistema Integral Nacional Ambiental
- Ley 9/79 Código Sanitario Nacional Saneamiento Básico
- Ley 388 POT Plan de Ordenamiento Territorial
- Ley 140 de 1994 Publicidad Visual Exterior

Laboral

- Código Sustantivo del Trabajo
- Código de Comercio

Municipal

- Permiso Sanitario
- Bomberos

Sistema de Aseguramiento de la Calidad

ISO 9.000, Calidad

ISO 18.000, OSHAS Salud y Seguridad Integral

Pasos para Crear una Empresa en Colombia: Para iniciar una empresa en Colombia es necesario cumplir con 17 trámites, que duran 55 días y tiene un costo equivalente al 12% del ingreso per cápita de los colombianos. Según el ex director de Planeación Nacional, Esteban Piedrahita, el ingreso per cápita de los colombianos se elevó a los US\$5.000. Colombia tiene más barreras para la creación de empresas, que casi ningún otro país del mundo y el doble de lo que podría esperarse para su nivel de desarrollo. La tramitomanía, la desigualdad del ingreso y la falta de capital explican la escasa creación de empresas⁸:

Los 17 pasos para crear empresa son los siguientes:

Paso 1: Verificar la disponibilidad del nombre en la Cámara de Comercio. Duración: 1 día.

Paso 2: Presentar el acta de constitución y los estatutos de la sociedad en una notaría. Duración: 1 día.

Paso 3: Firmar escritura pública de constitución de la sociedad y obtener copias. Duración: 4 días

Paso 4: Inscribir la sociedad y el establecimiento de comercio en el registro mercantil (en la Cámara de Comercio). Duración: 1 día

Paso 5: Obtener copia del Certificado de existencia y Representación Legal, en la Cámara de Comercio. Duración: 1 día

Paso 6: Obtener número de identificación tributaria (NIT) para impuestos del orden nacional. Duración: 1 día

Paso 7: Abrir una cuenta bancaria y depositar la totalidad del capital social. Duración: 1 día

Paso 8: Inscribir libros de comercio ante la Cámara de Comercio. Duración: 1

Paso 9: Inscribirse ante la Administración de Impuestos. Duración: 1 día.

Paso 10: Obtener concepto favorable de uso del suelo de Planeación Municipal o la Curaduría Urbana. Duración: 10 días

Paso 11: Inscribir compañía ante Caja de Compensación Familiar, SENA e ICBF. Duración: 2 días.

Paso 12: Inscribir la compañía ante una Administradora de Riesgos Profesionales. Duración: 1 día

Paso 13: Inscribir empleados al sistema de pensiones. Duración: 5 días

Paso 14: Inscribir empleados al sistema nacional de salud. Duración: 5 días.

Paso 15: Obtener certificado de higiene y sanidad de la Secretaría Municipal de Salud. Duración: 15 días.

Paso 16: Obtener certificado de Bomberos. Duración: 18 días

- **Paso 17:** Notificar apertura del establecimiento comercial a Planeación Municipal (enviar carta por correo). Duración: 1 día.9

- **Controles e intervención estatal:** Actualmente no se han encontrado obstáculos para el desarrollo de este tipo de actividades y de establecimientos comerciales por parte de las entidades gubernamentales.

- Este tipo de empresa se rige por las normas legales establecidas en el código de comercio, el código sustantivo de trabajo y los artículos y decretos que rigen el normal funcionamiento de una empresa de similares características.

- **Registro de marca:** Se debe registrar la Marca ante Industria y comercio, adicional del registro de patentes que se hagan de los productos desarrollados por la empresa. Para iniciar se utilizaran productos patentes no protegidas en el país.

3.6 PLAN OPERATIVO.

Se define una estrategia de desarrollo de productos enfocando los esfuerzos en una constante innovación. El proceso esta dividido en 8 fases que se ejecutan de forma iterativa en cada semestre de operación.



Figura 50. Estrategia de desarrollo de producto

3.6.1 Presentación de Ideas.

El objetivo de esta fase es permitir a todos los integrantes del equipo D3UNAMOVIL presentar sus ideas para desarrollo de mejoras en la App, el desarrollo de nuevos componentes o aplicaciones. En la dinámica Cada integrante tendrá 10 minutos para presentar su idea al resto del equipo. Ninguna idea será descartada por momento.

3.6.2 Selección de Ideas.

Durante esta fase los integrantes del equipo deberán seleccionar y priorizar sobre una de las ideas seleccionadas y refinar el concepto de lo que sea desea desarrollar e implementar.

3.6.3 Prototipo.

Durante esta fase se formará un equipo encargado de desarrollar un prototipo de la aplicación, para este se debe tener en cuenta el diseño, la experiencia de usuario y las definiciones funcionales básicas. El equipo contara con 2 semanas para el desarrollo del prototipo trabajaremos metodologías ágiles de desarrollo de

software.

3.6.4 Evaluación.

Se presentara el prototipo a todo el equipo y se realizará una evaluación de los aspectos más importantes que determinarían su posible éxito en el mercado se contrasta con información recogida de los clientes se evalúa que genere valor para estos.

3.6.5 Análisis.

El director general y los líderes de cada área realizarán un análisis de los resultados de la evaluación y determinarán si se continua generando un proyecto de desarrollo o se inicia el proceso de selección desde el inicio.

3.6.6 Desarrollo.

Se le asignará el rol de líder de proyecto a la persona que presentó la idea, se le asignaran los recursos y la capacitación necesaria para el desarrollo de la aplicación en un periodo de 4 meses. También se desarrollará la estrategia de marketing que acompañara el ciclo de vida de la implementación como producto.

3.6.7 Pruebas.

Durante esta fase se realizaran las pruebas de la aplicación con usuarios internos de la empresa, se harán recomendaciones y correcciones para abrir las pruebas a clientes potenciales. Para este proceso se dispone de 1 mes.

3.6.8 Marketing.

Durante esta fase la aplicación sale a la venta en las tiendas de acuerdo a la estrategia de marketing desarrollada. Se hará énfasis en conocer las experiencias de los usuarios para corregir los errores y desarrollar nuevas funcionalidades.

3.7 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS.

Al igual que la estructura organizacional evoluciona con el negocio, las necesidades y requerimientos también lo hacen, por esto se ha contemplado los siguientes requerimientos para los primeros 3 meses de operación que son requeridos para el desarrollo de la App.

Tabla 23. Necesidades y requerimientos

Cantidad	NECESIDADES	COSTO
	Salarios	
1	Director de proyecto	\$ 19.200.000
1	Desarrollador	\$ 15.000.000
1	Diseñador Grafico	\$ 12.000.000
	Renta de oficina	
1	Renta de un puesto de trabajo	\$ 2.550.000
	Activos a largo plazo	
1	MacBook pro 13"	\$ 4.200.000
1	iPhone 5 para pruebas	\$ 1.000.000
1	Teléfono Android	\$ 800.000
3	Computador portátil	\$ 7.200.000
1	Adobe CS5.5 Design Premium	\$ 3.800.000
5	Escritorio de oficina	\$ 1.750.000
6	Sillas de escritorio	\$ 900.000
1	Mesa tipo juntas	\$ 1.200.000
6	Sillas	\$ 480.000
1	Archivador	\$ 450.000
	Servicios	
1	Cuenta de apple developer Program	\$ 200.000
1	Cuenta Android developer	\$ 50.000
1	Plan datos + voz	\$ 327.000
1	Año cloud computing	\$ 1.497.960
1	Servicios Públicos	\$ 500.000
	TOTAL	\$ 72.604.960

3.8 CRONOGRAMA DE TRABAJO.

Tabla 24. Cronograma

ACTIVIDADES CLAVE	AÑO 1												AÑO 2	AÑO 3	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Desarrollo de Productos															
Diseño sitio web	■														
Desarrollo sitio web		■	■												
Pruebas sitio web			■												
Diseño DEUNAMOVIL App.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Desarrollo D3UNAMOVIL App.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Pruebas D3UNAMOVIL APP.			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Marketing															
Planeación campaña de lanzamiento	■		■			■						■			
Ejecución campaña	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Dirección y Operaciones															
Constitución de la empresa	■														
Administración General	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

3.9 GASTOS DE OPERACIÓN.

La siguiente tabla presenta el detalle de los gastos operativos anuales de D3UNMOVIL para el escenario más probable.

Gastos Operacionales	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Nomina	\$ 403.200.000	\$ 419.328.000	\$ 436.101.120
Marketing y promoción	\$ 60.000.000	\$ 61.200.000	\$ 62.424.000
Depreciación	\$ -	\$ 2.922.200	\$ 2.922.200
Arrendamiento	\$ 10.200.000	\$ 10.608.000	\$ 11.032.320
Cloud computing	\$ 1.497.960	\$ 1.557.878	\$ 1.620.194
Telefonía celular	\$ 1.308.000	\$ 1.308.000	\$ 1.308.000
Papelería	\$ 400.000	\$ 416.000	\$ 432.640
impuestos Anuales	\$ 0	\$ 0	\$ 405.351.079
Servicios Públicos	\$ 6.000.000	\$ 6.240.000	\$ 6.489.600
Asesorías contables	\$ 24.000.000	\$ 24.960.000	\$ 25.958.400
Total de Gastos Operativos	\$ 506.605.960	\$ 528.540.078	\$ 953.639.553

Tabla 25. Gastos de operaciones

3.10 PLAN FINANCIERO.

El plan financiero presentado a continuación esta basado en el escenario de

ventas más probable, sin embargo el peor escenario y el escenario más optimista serán tenidos en cuenta para la evaluación financiera.

3.10.1 Requerimientos de Inversión.

Plan de fondos de inicio	
Gastos de inicio para financiar	\$ 50.824.960
Activos de inicio para financiar	\$ 21.780.000
Total de fondos necesarios	\$ 72.604.960
Activos	
Otros Activos de inicio	\$ 17.000.000
Efectivo Necesario para inicio	\$ 4.780.000
Fondos Adicionales obtenidos	\$ 0
Saldo en caja en fecha de comienzo	\$ 17.000.000
Total de activos	\$ 21.780.000
Pasivos y patrimonio neto	
Pasivos	
Prestamos a corto plazo	\$ 0
Pasivos a largo plazo	\$ 0
Cuentas por pagar	\$ 0
Otros pasivos a corto plazo(sin interés)	\$ 0
Total de pasivos	\$ 0
Patrimonio neto	
Inversiones previstas	
Propietario	\$ 10.000.000
Socio	\$ 24.000.960
Inversionista	\$ 38.604.000
Inversiones adicionales	\$ 0
Total de inversiones previstas	\$ 72.604.960
Perdida al iniciar (Gastos de inicio)	-\$ 50.824.960
Total de patrimonio neto	\$ 21.780.000
Total de patrimonio neto y pasivos	\$ 21.780.000
Total de fondos	\$ 72.604.960

Tabla 26: Requerimientos de inversión

3.11 PUNTO DE EQUILIBRIO.

La tabla a continuación detalla el costo fijo mensual de D3UNAMOVIL calculado en función del número de transacciones mensuales que se deben hacer para alcanzar el punto de equilibrio y tener un negocio rentable. La cantidad de

transacciones mensuales que se deben hacer son 444,391 unidades, es decir un promedio de 14831 diarias.

Tabla 27. Punto de equilibrio

Análisis de Punto de Equilibrio	
Cantidad de unidades mensuales de punto de equilibrio	444.391
ventas mensuales de punto de equilibrio	\$ 64.881.114
Supuestos	
precio promedio por unidad	\$ 146
costo promedio variable por unidad	\$ 51
costo fijo mensual	\$ 42.217.163

3.12 UTILIDADES Y PERDIDAS PROYECTADAS DEL NEGOCIO.

Tabla 28. Utilidades y perdidas proyectadas del negocio.

Utilidades y Perdidas Proyectadas			
Año	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	\$ 3.177.720.000	\$ 4.766.580.000	\$ 7.149.870.000
Costo de ventas	\$ 164.947.000	\$ 170.284.880	\$ 177.421.155
Otros costos de ventas	0	0	0
Total costos de ventas	\$ 164.947.000	\$ 170.284.880	\$ 177.421.155
Margen bruto	\$ 3.012.773.000	\$ 4.596.295.120	\$ 6.972.448.845
Porcentaje de Margen Bruto	94,81%	96,43%	97,52%
Gastos Operativos			
Nomina	\$ 403.200.000	\$ 419.328.000	\$ 436.101.120
Marketing y promoción	\$ 60.000.000	\$ 62.400.000	\$ 64.896.000
Depreciación	0	\$ 2.922.200	\$ 2.922.200
Arrendamiento	\$ 10.200.000	\$ 10.608.000	\$ 11.032.320
Cloud computing	\$ 1.497.960	\$ 1.557.878	\$ 1.620.194
Telefonía celular	\$ 1.308.000	\$ 1.308.000	\$ 1.308.000
Papelería	\$ 400.000	\$ 416.000	\$ 432.640
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 405.351.079
Servicios públicos	\$ 6.000.000	\$ 6.240.000	\$ 6.489.600
Asesorías contables	\$ 24.000.000	\$ 24.960.000	\$ 25.958.400
Total de gastos operativos	\$ 506.605.960	\$ 529.740.078	\$ 956.111.553
Utilidad antes de impuestos e intereses	\$ 2.506.167.040	\$ 4.066.555.042	\$ 6.016.337.292
Utilidades antes de intereses impuestos y amortizadores	\$ 2.506.167.040	\$ 4.105.312.022	\$ 6.016.337.292
Gastos de intereses	0	0	0
Impuestos	\$ 877.158.464	\$ 1.436.859.208	\$ 2.105.718.052
Utilidades netas	\$ 1.629.008.576	\$ 2.668.452.814	\$ 3.910.619.240
Utilidades y perdidas netas	51%	56%	55%

3.13 FLUJO DE CAJA PROYECTADO.

Tabla 29. Flujo de caja proyectado.

Flujo de efectivo proyectado			
	Año 1	Año 2	Año 3
Efectivo Recibido			
Efectivo Proveniente de operaciones			
Ventas al contado	\$ 3.177.720.000	\$ 4.766.580.000	\$ 7.149.870.000
Subtotal de Efectivo proveniente de las operaciones	\$ 3.177.720.000	\$ 4.766.580.000	\$ 7.149.870.000
Efectivo Adicional recibido			
Impuesto de ventas IVA,VAT,HST/GST recibidos	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Préstamos Nuevos de corto plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros Pasivos nuevos de corto plazo (sin interes)	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pasivos Nuevos a largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Venta de otros activos de corto plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ventas de activos a largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversiones nuevas recibidas	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Subtotal de dinero recibido	\$ 3.177.720.000	\$ 4.766.580.000	\$ 7.149.870.000
Gastos	Año 1	Año 2	Año 3
Gastos operativos			
Gastos pagados en efectivo	\$ 403.200.000	\$ 419.328.000	\$ 436.101.120
Pago de facturas	\$ 103.405.960	\$ 109.212.078	\$ 517.538.433
Subtotal de gastos operativos	\$ 506.605.960	\$ 528.540.078	\$ 953.639.553
Dinero adicional en efectivo gastado			
Impuestos de ventas (VAT/IVA/HST/GST) pagados	\$ 0	0	\$ 0
Pago de capital de prestamos de corto plazo	\$ 0	0	\$ 0
Pago de capital de otros pasivos de corto plazo	\$ 0	0	\$ 0
Pago de capital de pasivos de largo plazo	\$ 0	0	\$ 0
Compra de otros activos de corto plazo	\$ 0	0	\$ 0
Compra de activos de largo plazo	\$ 21.780.000	\$ 12.570.450	\$ 17.870.000
Dividendos	0	0	0
Subtotal de dinero en efectivo gastado	\$ 528.385.960	\$ 541.110.528	\$ 971.509.553
Flujo neto de efectivo	\$ 2.692.894.040	\$ 4.250.610.372	\$ 6.214.100.447
Saldo en caja	\$ 2.671.114.040	\$ 6.921.724.412	\$ 13.135.824.859

3.14 BALANCE GENERAL

Tabla 30. Balance general.

Balance General proyectado			
	Año 1	Año 2	Año 3
Activos			
Activos a corto plazo			
Efectivo	2671114040	6921724412	13135824859
Otros activos de corto plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total de activos de corto plazo	2671114040	6921724412	13135824859
Activos a largo plazo			
Activos a largo plazo	\$ 21.780.000	34350450	\$ 52.220.450
Depreciación acumulada	\$ 0	2922200	\$ 5.844.400
Total de activos a largo plazo	\$ 21.780.000	31428250	\$ 46.376.050
Total de activos	\$ 2.692.894.040	6953152662	\$ 13.182.200.909
Pasivos y patrimonio neto	Año 1	Año 2	Año 3
Pasivos a corto plazo			

Cuentas por pagar	29574960	30757958,4	31988276,74
Préstamos a corto plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros pasivos a corto plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Subtotal de pasivos a corto plazo	29574960	30757958,4	31988276,74
Pasivos a largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total de pasivos a largo plazo	\$ 29.574.960	\$ 30.757.958	\$ 31.988.277
Capital	\$ 72.604.960	\$ 72.604.960	\$ 72.604.960
Utilidades retenidas	-\$ 50.824.960	\$ 2.455.342.080	\$ 2.527.947.040
Utilidades	\$ 2.506.167.040	\$ 4.066.555.042	\$ 6.016.337.292
Total de patrimonio neto	\$ 2.663.319.080	\$ 6.922.394.704	\$ 13.150.212.633
Total de pasivos y patrimonio neto	\$ 2.692.894.040	\$ 6.953.152.662	\$ 13.182.200.909
Valor neto	\$ 2.663.319.080	\$ 6.922.394.704	\$ 13.150.212.633

3.15 RETORNO DE INVERSIÓN.

3.15.1 Análisis del retorno de la Inversión para el Escenario Probable.

Flujo de caja			
	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión Inicial			
-\$ 72.604.960	\$ 2.671.114.040	\$ 6.921.724.412	\$ 13.135.824.859
Tasa de oportunidad	30%		
TIR	3393%		
VPN	\$ 9.274.442.851		

Tabla 31. Retorno de inversión, escenario probable

3.15.2 Análisis del retorno de la Inversión para el Peor Escenario.

Tabla 32. Retorno de inversión, peor escenario

Flujo de Caja			
	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión Inicial			
-\$ 72.604.960	\$ 1.059.240.000	\$ 1.588.860.000	\$ 2.383.290.000
Tasa de oportunidad	30%		
TIR	1508%		
VPN	\$ 2.128.570.604		

3.15.3 Análisis del retorno de la Inversión para el Escenario Optimista.

Tabla 33. Retorno de inversión, escenario optimista

Flujo de Caja			
	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión Inicial			
-\$ 72.604.960	\$ 5.296.200.000	\$ 7.944.300.000	\$ 11.916.450.000
Tasa de oportunidad	30%		
TIR	7344%		
VPN	\$ 10.866.252.898		

4. PROTOTIPO MINIMO VIABLE D3UNAMOVIL App.

4.1 FUNCIONES DEL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE.

Las funciones principales de la aplicación están segmentadas en 6 partes:

1. Registro de aplicación.

La aplicación permite crear una cuenta de usuario para consumir los servicios que se ofrecen, el registro es gratuito y requiere de los siguientes datos para su ejecución Email, numero de teléfono, nombres y apellidos y la clave.

2. Autenticación.

Una vez creada la cuenta la aplicación solicita el correo electrónico y clave de usuario para acceso al contenido, una vez logueado la App se mantendrá en sesión así se salga de la aplicación para evitar que cada vez que la ejecuta se tenga que loguear lo cual es un proceso engorroso para el usuario, la sesión se puede cerrar a voluntad cuando se considere necesario.

3. Gestión de recargas.

La aplicación puede cargarse de saldo a través de dos métodos, el primero por medio de un pin de recarga pre-pagado, de tal manera que cuando selecciones esta opción le solicita el numero de pin de 10 dígitos y la clave de usuario, en la segunda forma usando el saldo de los minutos del celular se invoca la pasarela de pagos que transfiere saldo del operador móvil a la App.

4. Gestión de compras de apuestas:

La aplicación se geo referencia para determinar las casas de apuestas habilitadas y le muestra al cliente la lotería disponible para su apuesta y la fecha actual, el usuario debe diligenciar el resto de los datos del formulario de apuesta, el tipo de

juego permitidos para el chance, (uña, pata, tres cifras directo, tres cifras combinado, cuatro cifras directo o cuatro cifras combinado), según esto determina un numero que puede ser de una, dos, tres o cuatro cifras según la selección previa, además, si el usuario no tiene un numero elegido para su apuesta, la App le da la opción de escogerlo por el y le selecciona uno de manera aleatoria, ya sea que el cliente halla digitado un numero, o le haya permitido a la App que se lo escogiera, podrá programar esta compra concurrentemente por un periodo de tiempo, donde en cada semana repetirá la apuesta bajo los mismo parámetros, y el mismo día en que se origino la programación, la app le enviara al correo electrónico registrado en su cuenta los datos del formulario y un código de verificación que servirá para que eventualmente pueda cobrar el premio en caso de que su numero saliera favorecido en el sorteo.

5. Consultas de apuestas

EL gestor de consultas de apuestas le permite al usuario verificar tres categorías: la primera las apuestas en juego que aun están a al espera del sorteo, segundo las apuestas históricas que ya fueron sorteadas y en tercer lugar las apuestas programadas las que tienen concurrencia por un periodo de tiempo.

6. Gestión de cuenta de usuarios.

Esta sección le permite al usuario editar los datos de su cuenta como cambiar el correo electrónico registrado, cambiar la clave de autenticación de la App, cambiar el teléfono donde esta usando la App, y ver detalles del saldo.

7. Consulta de estadísticas.

Le permite ver los históricos de los sorteos, al seleccionar la lotería le aparece listado los sorteos jugados ordenados por fechas del más reciente al más antiguo.

4.2 DISEÑO DETALLADO FUNCIONAL DE D3UNAMOVIL APP.

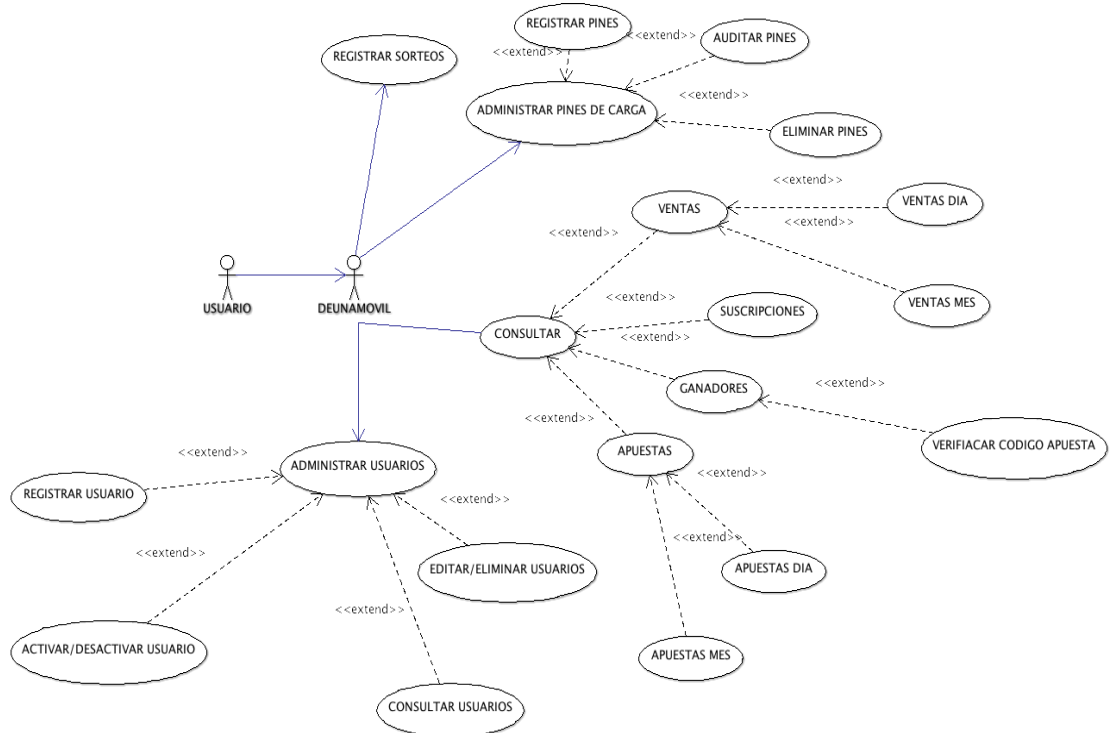
En este apartado se muestra el complemento del diseño funcional que se presentó en la sección anterior en donde solo se detallan las construidas para el prototipo mínimo viable.

4.2.1 Diagramas de Casos de Uso.

4.2.1.1 Usuario Administrador de la App.

En el siguiente diagrama se presenta en detalle las funcionalidades y los procesos que puede ejecutar el usuario administrador de D3UNAMOVIL App, básicamente esta supeditado a la administración de la App por medio del Backoffice de esta que es una aplicación web definida para tal fin.

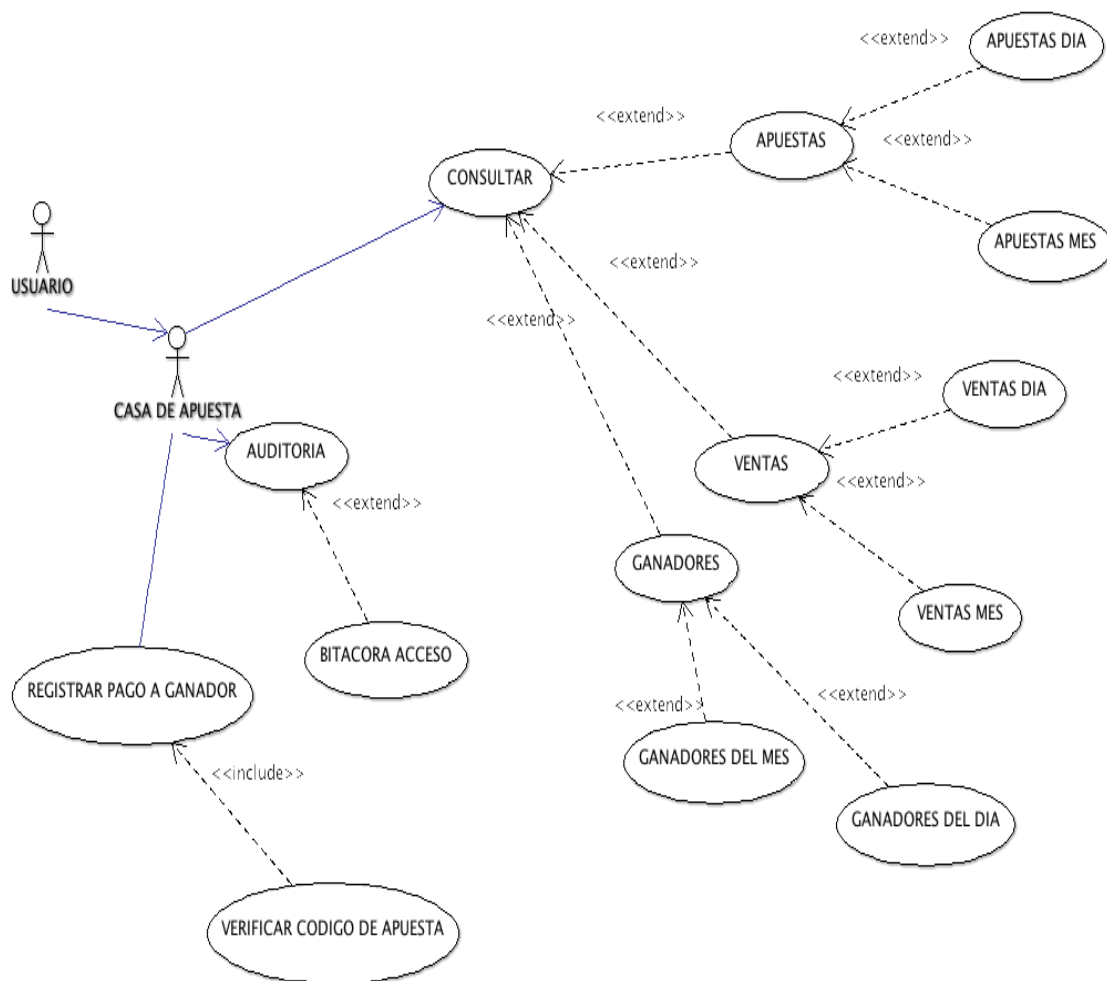
Figura 51. Usuario administrador



4.2.1.2 Usuario Administrador Casa de Apuesta.

A las casa de apuestas se les permitirá tener un usuario con rol de administrador y un perfil parametrizado que le permite acceder a cierta información y detalle de las transacciones en tiempo real a través del Backoffice de la App, a continuación en el siguiente diagrama se detallan las funcionalidades.

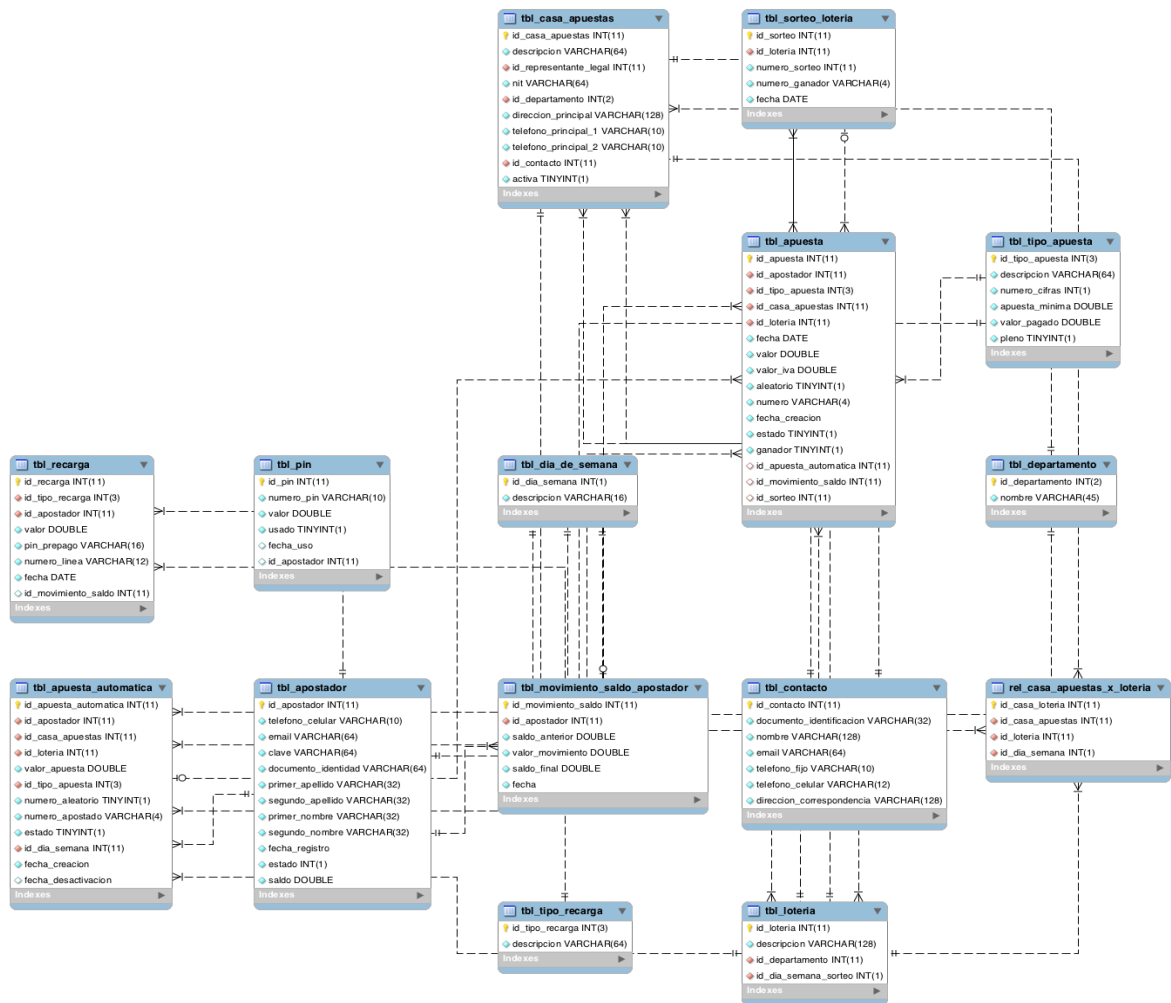
Figura 52. usuario administrador casa de apuesta



4.3 MODELO DE DATOS.

4.3.1 Modelo Entidad Relación.

Figura 54. Modelo de datos



4.4 DISEÑO DE INTERFAZ DE USUARIO.

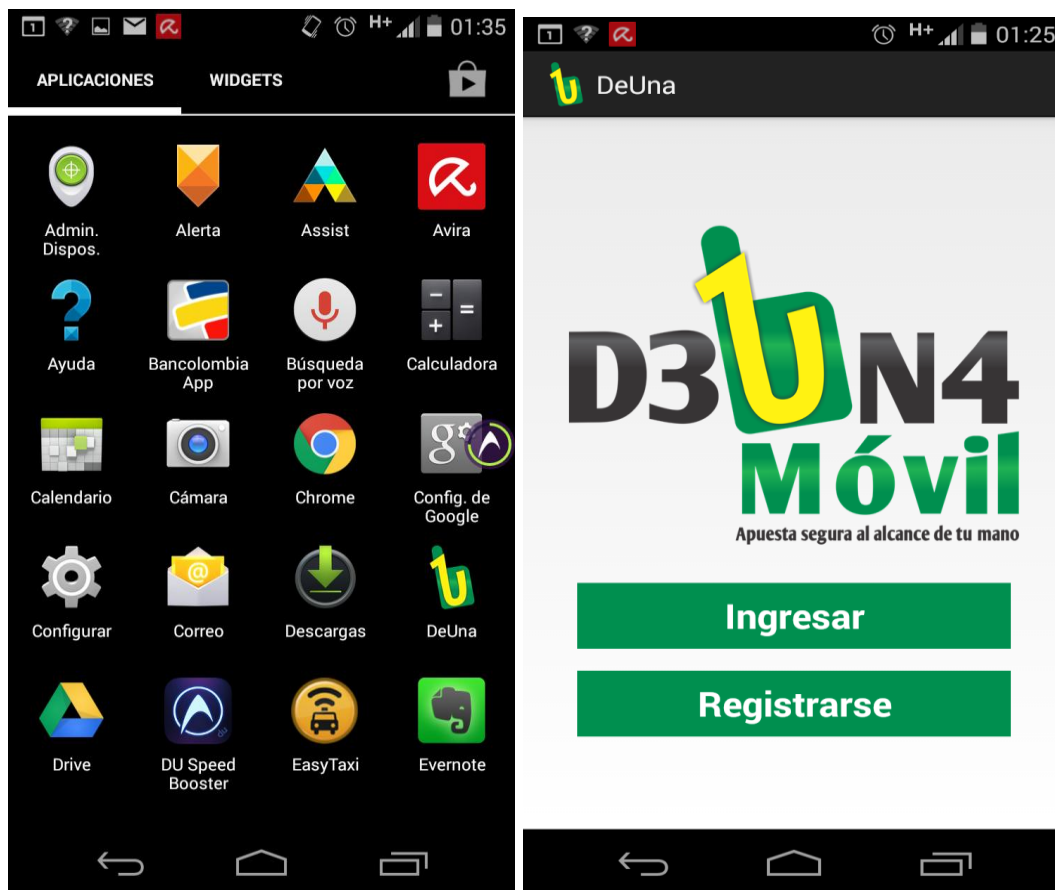
4.4.1 Diseño Pantalla Inicial.

En la pantalla inicial se destaca por su sencillez, su maquetación esta compuesta básicamente por dos partes, una es la imagen corporativa seguida por la segunda que es un modulo con dos opciones fundamentales. la primera opción,

representada por un botón rectangular ubicado en la parte inferior de la pantalla llamado “registrarse” que le da entrada al usuario a una pantalla donde podrá crear una cuenta de usuario, requisito fundamental de inicio, que va a marcar el punto de partida como usuario D3UNAMOVIL. la segunda opción representada igualmente por un botón alargado pero este ubicado en la parte superior le permite al usuario una vez creada la su cuenta y perfil de acceso, el ingreso a las funcionalidades de D3UNAMOVIL.

A continuación se presenta una figura con el diseño de la pantalla inicial de la aplicación D3unamovil.

Figura 55. Pantalla Inicial D3UNAMOVIL




4.4.2 Diseño Modulo de Registro.

El moduló de registro es básicamente un formulario, que en la parte superior cuenta con un titulo que ubica al cliente en el modulo en el que se encuentra en el cuerpo aparece los campos alineados a la izquierda de la pantalla y en la parte derecha las cajas de texto donde el usuario puede diligenciar los datos, el objetivo es recopilar lo que se podría denominar dos categorías de datos, unos requeridos para validar la identificación del cliente y que le permitirá autenticarse en los momentos de ingreso a la aplicación, y otros que serán fundamentales para el envío de mensajería por desde la aplicación hacia el cliente. Y al final del formulario un botón que permite generar la acción de envío de los datos capturados a la base de datos.

A continuación se presenta una figura con la pantalla de registro de usuarios en la aplicación D3UNAMOVIL.

Figura 56. Formulario de registro de usuario



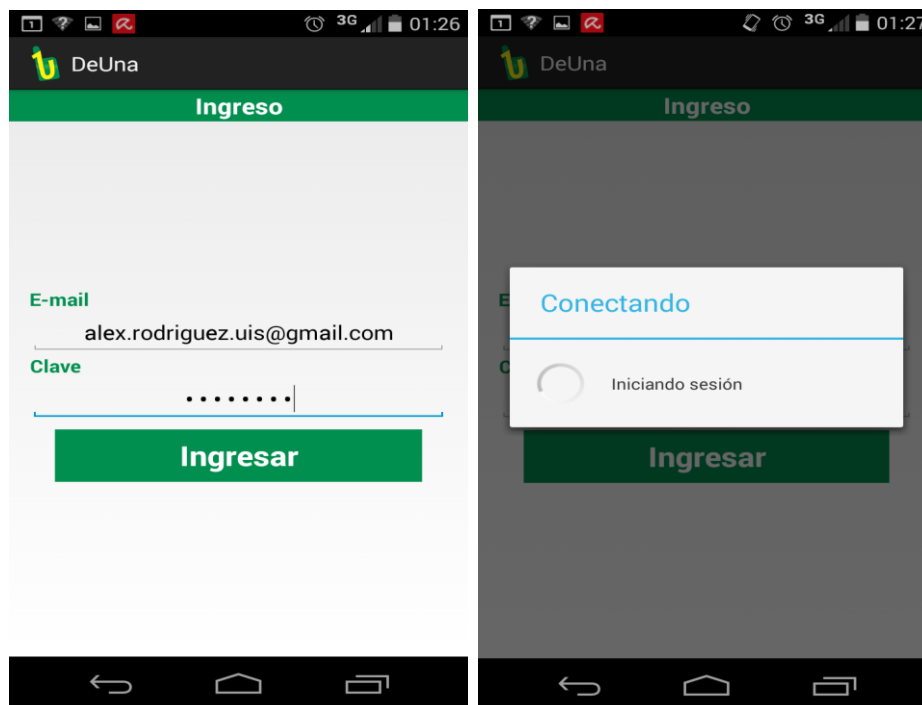
The screenshot shows a mobile application interface for user registration. At the top, there is a status bar with icons for signal, Wi-Fi, battery, and time (01:35). Below the status bar is a dark header with the 'DeUna' logo and name. A green bar with the title 'Registro' is positioned below the header. The main content area contains several input fields with labels in green text: 'Doc Identidad', 'Tel Celular', 'E-mail', 'Clave', 'Confirmar clave', '1er Apellido', '2do Apellido', '1er Nombre', and '2do Nombre'. Each label is followed by a horizontal input field. At the bottom of the form is a large green button with the white text 'Aceptar'. The bottom of the screen shows the standard Android navigation bar with back, home, and recent apps icons.

4.4.3 Diseño Modulo de Ingreso.

El modulo de ingreso mantiene la tendencia a la sencillez característica de la aplicación, en su diseño esta compuesta por el titulo del modulo que permite ubicar al usuario sobre en que parte de la aplicación se encuentra, y en su cuerpo, en donde dos campos son requeridos para autenticarse y validar su identificación, el primer campo requerido es la dirección de correo electrónico y el segundo es la clave que registro en la creación de su cuenta. En la parte inferior un botón que acciona el envío de la información al servidor para que sea validada su identificación, por tanto la aplicación despliega un mensaje de transición que le indica al usuario que esta operación se esta realizando y que debe esperar unos minutos para obtener una respuesta, tal como se muestra en la figura N° xxx, esta validación le permita acceder o que se deniegue su ingreso, la segunda se puede dar debido a que el usuario introdujo mal los datos o tecleo datos erróneos que nos corresponden a los registrados en su cuenta de usuario.

A continuación se presentan las figuras de las pantallas correspondientes al modulo de ingreso de D3UNAMOVIL.

Figura 57. Formulario de ingreso a la App



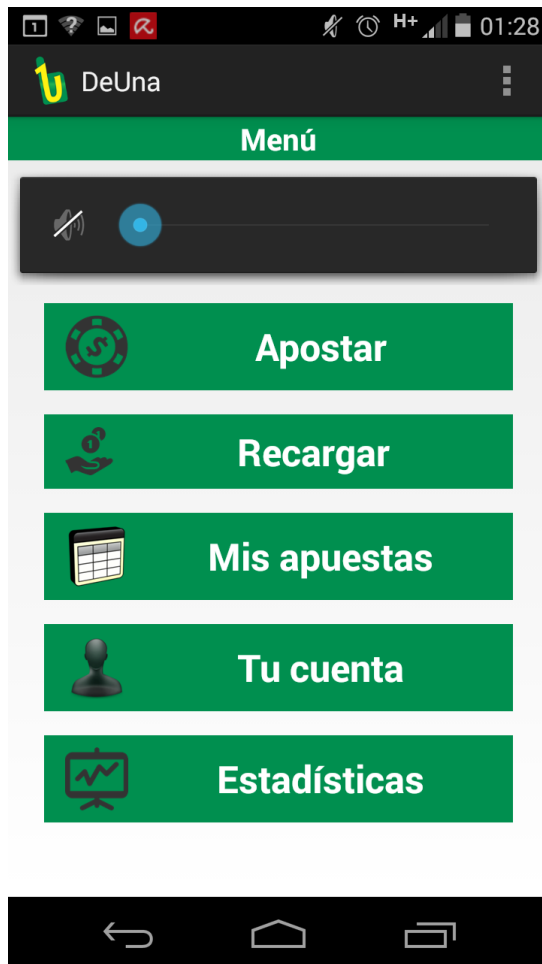
4.4.4 Diseño Menú principal.

La pantalla del menú principal es la primera que le aparece al usuario previa autenticación en la aplicación, desde aquí el usuario tendrá acceso a todas las funcionalidades, su diseño se caracteriza por tener la acostumbrada barra superior que le indica al usuario en que parte de la navegación se encuentra. En el cuerpo un conjunto de cuatro botones alineados verticalmente le da al usuario las opciones de ingreso a los principales módulos. En la parte superior izquierda un botón intuitivo comúnmente utilizado en este tipo de aplicaciones le permite al usuario cerrar la sesión en la aplicación.

Para resaltar, la aplicación esta diseñada para que una vez logueado en ella, el usuario se mantenga con sesión activa, sin importar que se salga de la aplicación, cuando este regrese seguirá autenticado y no tendrá que loguearse de nuevo, únicamente se saldrá a través de la opción cerrar sesión. Esto con el fin de evitar el proceso que puede llegar a ser engorroso de escribir usuario y contraseña cada vez que abra la aplicación.

A continuación se presenta una figura de la pantalla del menú principal de la aplicación D3UNAMOVIL.

Figura 58. Menú principal de la aplicación



4.4.5 Diseño Modulo apostar.

La opción apostar permite al usuario acceder al formulario de apuesta, donde básicamente se capturan los datos básicos, muy similar al formulario impreso tradicional, incluyendo variantes adicionales, en la parte superior aparece la barra de ubicación de navegación de la aplicación, el primer campo que aparece es el saldo con el que cuenta el usuario para poder pagar su apuesta. Y seguido encuentra los campos donde podrá seleccionar el tipo de apuesta permitida para el chance y una sección funcional que le da opción al usuario de programar la apuesta que va a realizar para que se repita concurrentemente en las mismas condiciones y con la información con la que esta diligenciando el formulario, esta

acción se configura simplemente con seleccionar el checkbox correspondiente. Con el botón generar, el usuario permite a la aplicación que escoja de manera aleatoria un numero para jugar. Los siguientes tres campos finales son auto-gestionados, casa de apuesta, fecha y lotería por la aplicación.

En la parte inferior del formulario esta el botón aceptar para confirmar la compra de la apuesta, en la figura se muestra el mensaje de confirmación que le aparece al usuario con el resumen de los datos de la apuesta y dos botones si/no para aprobar o declinarla.

A continuación se presentan las figuras de las pantallas del modulo apostar de la aplicación D3UNAMOVIL.

Figura 59. Módulo apostar tipo de juego y formulario

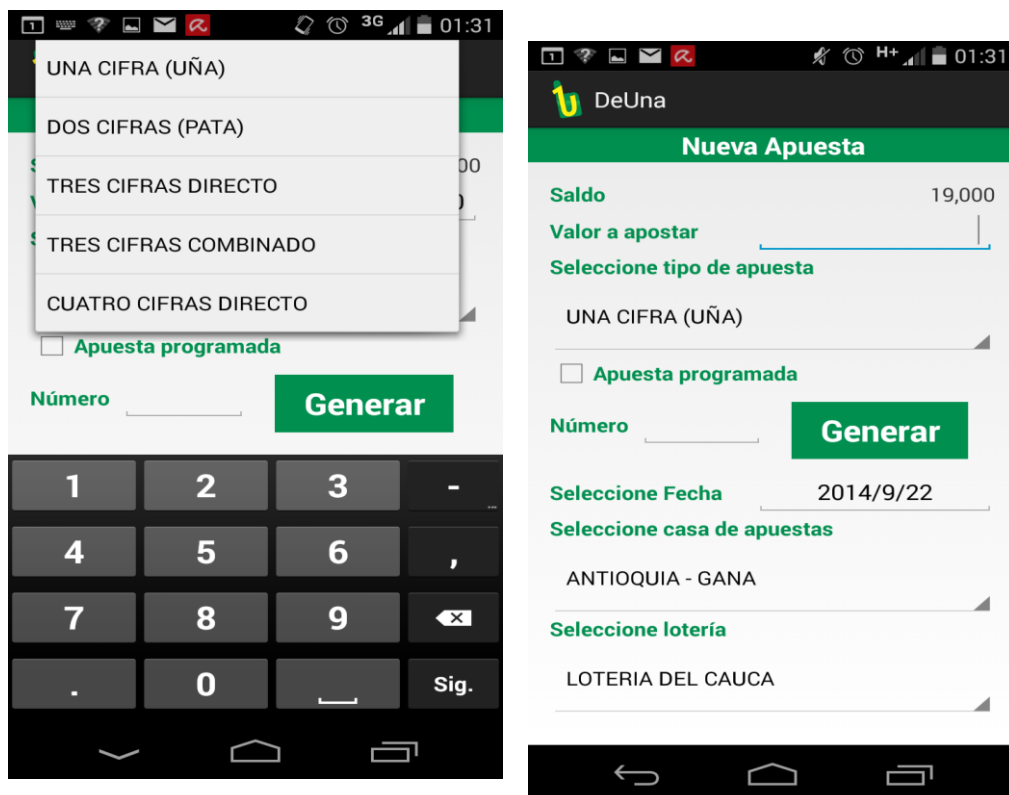
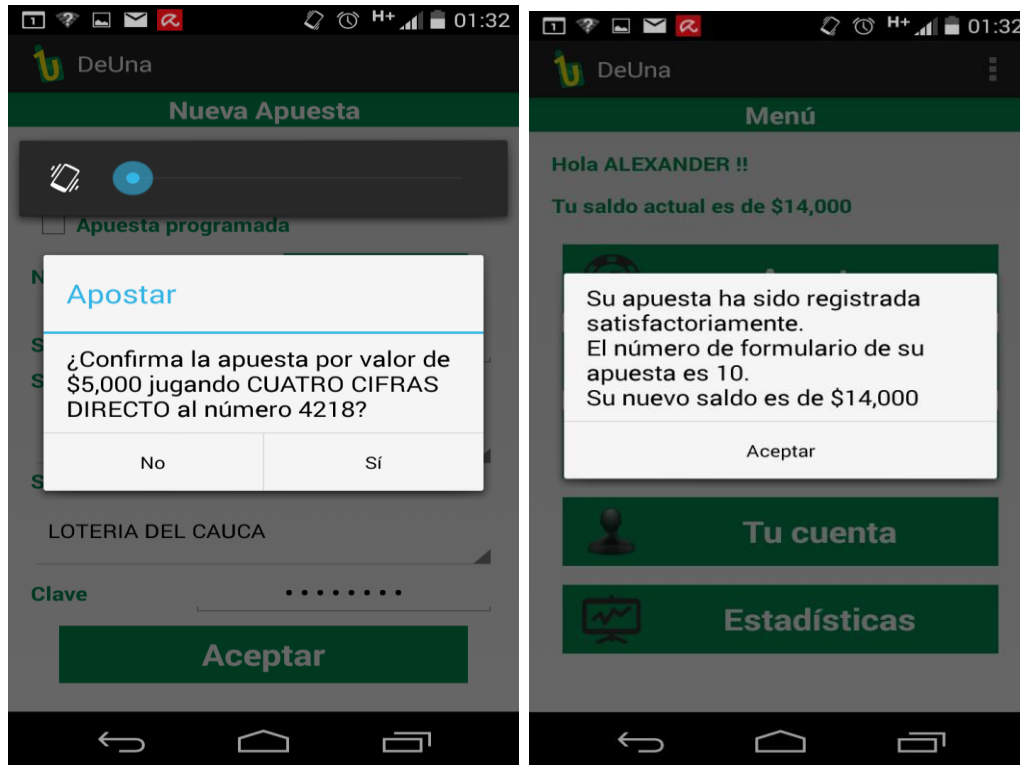


Figura 60. Módulo apostar confirmación de datos y mensaje de registro



4.4.6 Diseño Modulo Recargar.

En esta sección la pantalla presenta una lista desplegable donde le muestra al usuario las dos opciones que se tienen para cargar la App con saldo, a través de pin prepago y usando el saldo que se tiene en minutos, para que posteriormente pueda ser consumido en compra de apuestas, una vez se escoge la opción deseada y se introducen los parámetros la aplicación despliega una notificación para confirmar la carga con dos botones si/no, para confirmar o declinar la transacción. Finalmente aparece para el usuario una pantalla que le informa que los datos se están registrando para terminar con un mensaje donde se confirma la recarga y el nuevo saldo disponible para jugar.

A continuación se presentan las pantallas del flujo del modulo para recargar saldo en la aplicación D3UNAMOVIL.

Figura 61. Módulo recargar, selección de modo de recarga y confirmación

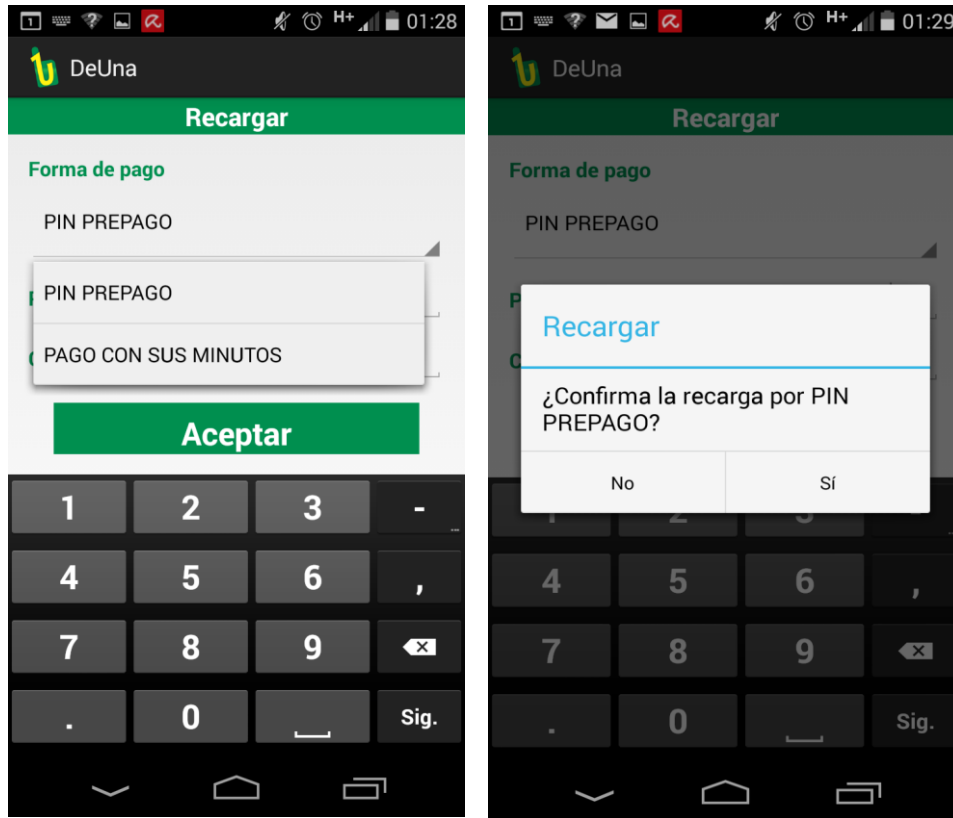
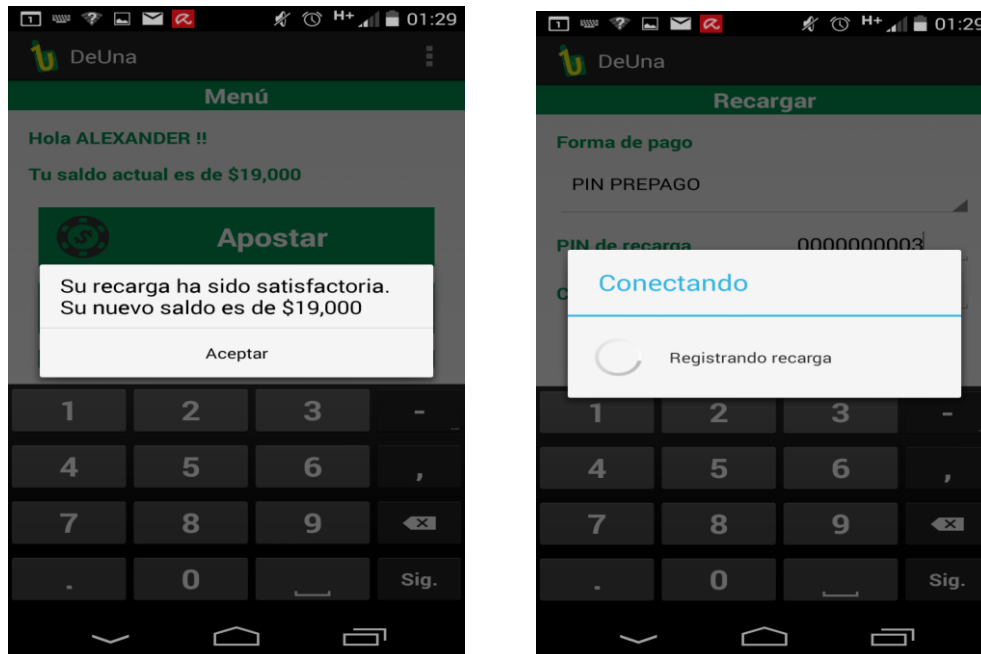


Figura 62. Modulo recargar y notificación de transacción



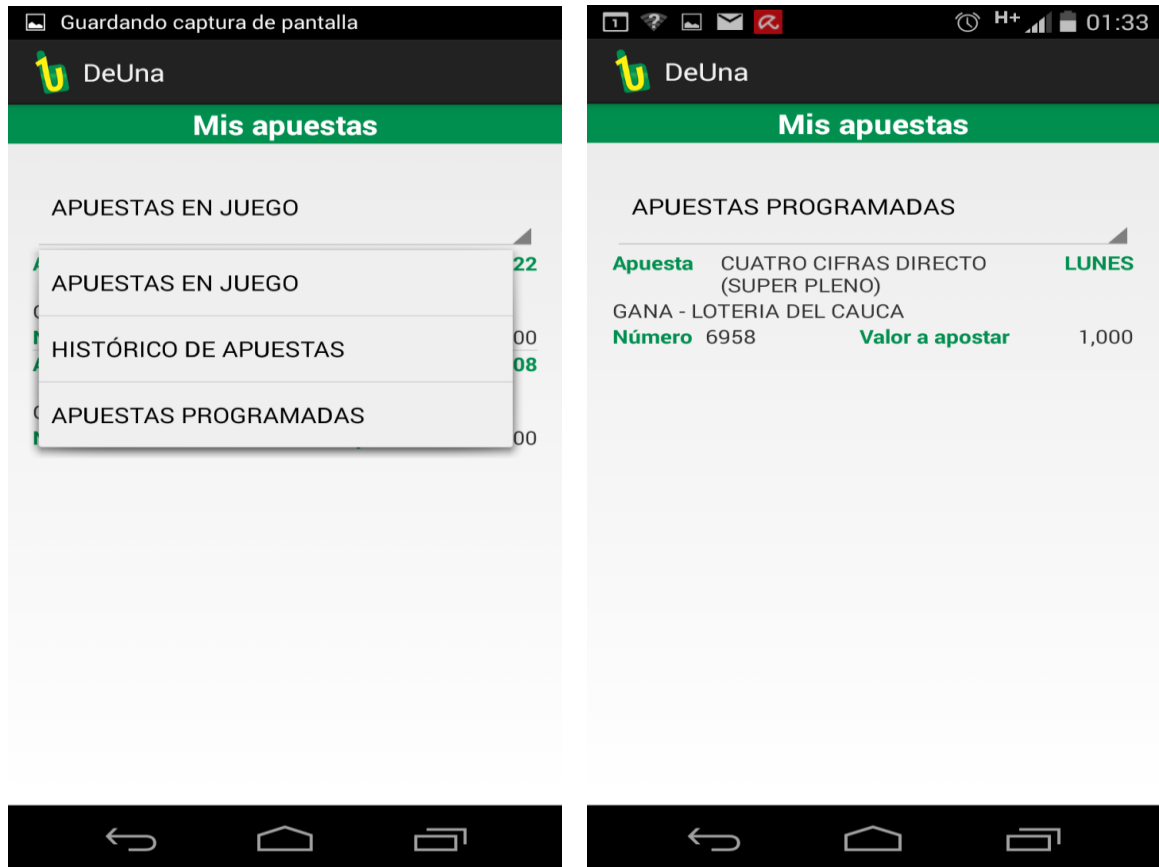
4.4.7 Diseño Modulo Mis apuestas.

De igual forma que se ha estandarizado en la mayoría de pantallas, en este diseño también se encuentra en la parte superior la barra de navegación que indica el modulo donde se encuentra el usuario. El diseño de este modulo posee una lista desplegable con tres opciones, que le darán al usuario la posibilidad de tener tres vistas de las apuestas realizadas, la primera todas las jugadas que se tienen que aun no han sufrido efecto del sorteo, la segunda todas las apuestas históricas que el usuario a jugado y por ultimo la opción de tener una vista de todas las apuestas programadas. Según Figura N° xx Modulo recargar, notificación de transacción y confirmación de la misma.

la opción seleccionada la App le mostrara una pantalla con el listado correspondiente mostrándole un resumen de cada registro con su información básica como casa de apuesta, valor, numero, lotería y el día y fecha realizado.

A continuación se presentan las pantallas del flujo del modulo mis apuestas de la aplicación D3UNAMOVIL.

Figura 63. Módulo mis apuestas



4.4.8 Diseño Modulo Tu cuenta.

El diseño de la pantalla principal del modulo tu cuenta, tiene el objetivo de permitir al usuario editar sus datos de usuario, en la parte superior la barra de navegación, y en el primer bloque campos con los datos básicos que se registraron inicialmente cuando se creo la cuenta, seguido un bloque de botones que le dan al usuario la opción de editar estos datos como correo electrónico, clave de usuario, numero de teléfono y una ultima opción que permite ver el detalle del saldo. Al usuario.

Cada una de las opciones envía al usuario al formulario correspondiente donde se le muestran los campos que puede editar. En las imágenes a continuación se presentan algunos ejemplos de los diseños de estas pantallas para la aplicación

D3UNAMOVIL, todas las pantallas mantienen el componente de la barra de navegación que indica en que parte de la App se encuentra el usuario.

Figura 64. Módulo tu cuenta, opción cambiar correo electrónico

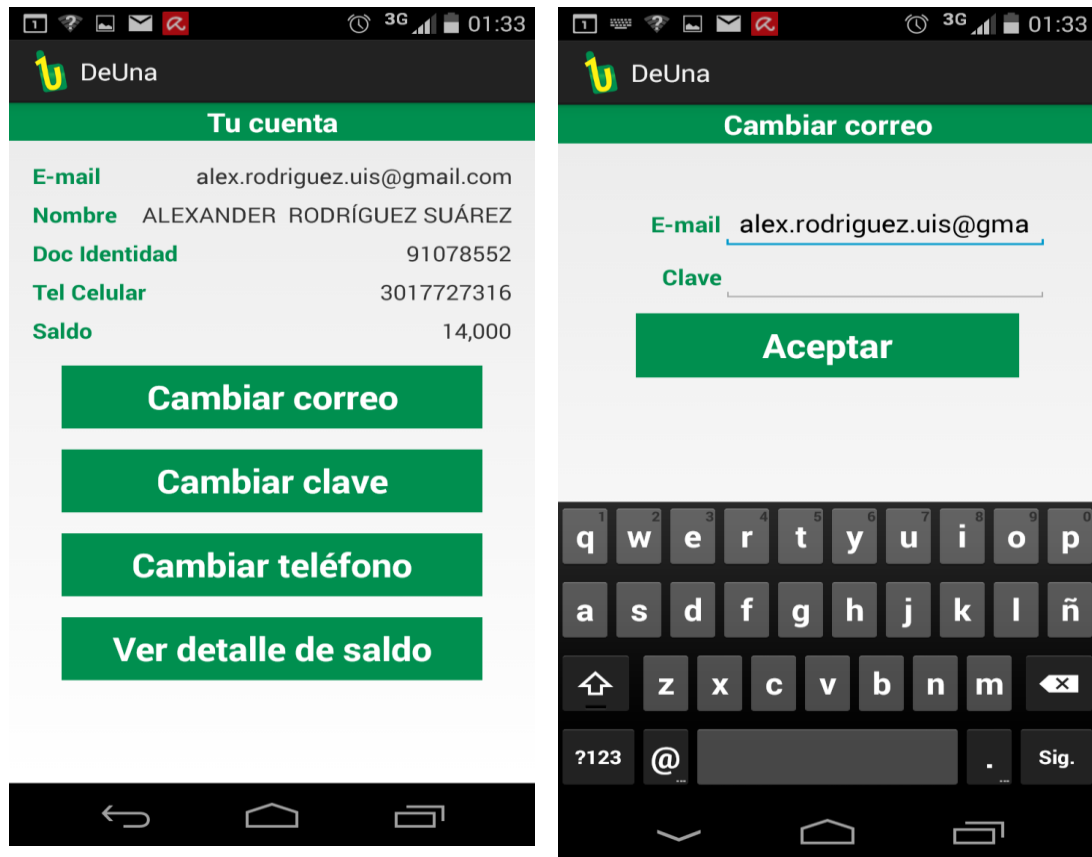
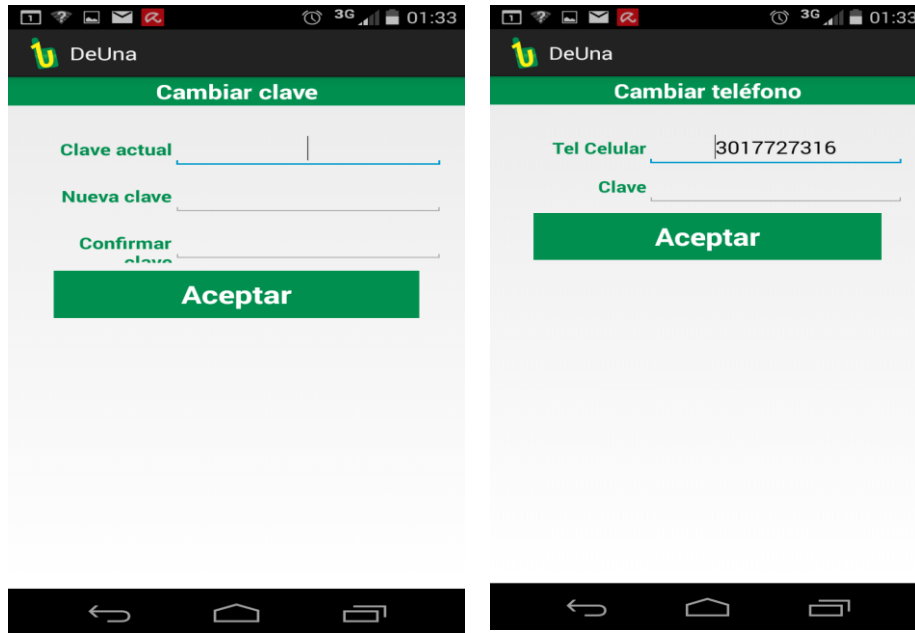


Figura 65. Módulo tu cuenta; opción cambiar clave y cambiar teléfono



4.4.9 Diseño Modulo Estadísticas.

El modulo estadísticas su diseño se compone principalmente de una lista desplegable que le permite al usuario tener todas las opciones de loterías disponibles en el país, para que este pueda ver los sorteos históricos de cualquiera de estas según su elección, la App le mostrar una pantalla donde se listan los registros en orden cronológico, indicando la fecha y el número ganador de la lotería seleccionada por el usuario.

Figura 66. Módulo estadísticas



5. CONCLUSIONES.

El desarrollo de aplicaciones móviles es una industria emergente en Colombia, se encuentra en momento coyuntural y las disposiciones gubernamentales, facilitan el desarrollo de esta, el emprendimiento y la necesidad de crear sectores económicos diferentes a los tradicionales en el país pueden llegar a ser un camino hacia el desarrollo y la competitividad, se requiere empezar a trabajar en las universidades y en los sectores productivos en empresas tipo start up de base tecnológica, y la evidencia de este trabajo induce a pensar que es necesario que se incluyan en la propuestas de grado metodologías como lean start up y herramientas como canvas para este tipo de emprendimientos, de tal manera que sean acordes a las dinámicas de los mercados y orientados a los clientes, porque se requiere de ser ágiles en las definiciones. La construcción de un plan de negocios aunque puede ser que mantenga una rigurosidad toma mucho tiempo, esfuerzo y recursos que pueden ser aprovechados de por los emprendedores en la validación del mercado y de su propuesta de valor.

existe muchas necesidades que pueden ser cubiertas por el ingenio y la innovación de los emprendedores colombianos muchas de las asignaturas o la mayoría del programa de MBA, están orientados a conocer sobre teorías y herramientas que son útiles sin duda para empresas que ya están formalmente constituidas, pero se debe fortalecer también estos conocimientos para aquellas situaciones donde se desea crear empresa.

El resultado de este proyecto se puede resumir como el ejercicio de la labor de ingeniería para crear nuevos productos, apoyada por conceptos administrativos y financieros que permiten entender, analizar y enfrentar las condiciones del mercado. Como herramienta, el plan de negocios no solamente permitió estructurar y planear la operación de la empresa y evaluar su viabilidad financiera,

sino que permitió identificar oportunidades en el mercado que se pueden explotar y reconocer el potencial de los usuarios Colombianos para los que podemos desarrollar y vender aplicaciones móviles que se ajusten a nuestro contexto.

BIBLIOGRAFIA.

ALONSO,J. C., CANTERA,M.E., LOTERO,A. M., ROJAS,D. y ARBOLEDA,A. M. Estudio de Mercado del Juego de las Apuestas Permanentes para el Valle del Cauca. Centro de Investigación en Economía y Finanzas, Cienfi. Santiago de Cali: Universidad Icesi.2006.

BERGGRUN; Luis, GARCÍA, Julián, GRANDE, Amalia y TORRES, Paola. Sociedad Colombiana de Juegos y Apuestas S.A.,Burken road Report. Santiago de Cali: Universidad Icesi.2007.

BETANCOURT, David, BAQUERO Sergio. Diseño de implementación de optimización de un portafolio de servicios de los punto de ventas del chance a través de la implementación de nuevas tecnologías.

BETANCOURT, David. Diseño de un Plan de Optimización del Portafolio de Servicios de los Puntos de Venta de Chance a través de Implementación de Nuevas Tecnologías, Universidad de la Sabana, Bogotá D.C 2009.

Boletín Trimestral de las TIC, Cifras Segundo Trimestre de 2013, Bogota D.C, Septiembre de 2013.

BONELY, Rafael. Los Consumidores Hablan las Marcas escuchan. El Nuevo Panorama de la Investigación de Mercados. Editorial Norma 2012.

CASTAÑO, Santiago CASTAÑO, José. Estudio Epidemiológico Sobre Juegos de Azar y Factores asociados en Población Universitaria. Universidad de Manizales, Colombia, 2010.

CORTÉS, Miguel, RAMIREZ, John Jairo y SOTO, Ángela María. Los Juegos de Suerte y Azar le apuestan a la salud de los colombianos. Trabajo de grado Especialista en Administración Santiago de Cali : Universidad Icesi. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas 2.005.

Estudio de Mercado Servicio de Aplicaciones para Telefonía Móvil en Colombia, Pro-Chile, Bogotá D.C Diciembre 2012.

ETESA, Ministerio de protección Social, Cuatro Estudios de Juegos de suertes y Azar En Colombia, Bogotá D.C 2003.

HAND, Chris. Segmenting the Betting Market in England. International Journal on Market Research Vol 56 Issue 1. September de 2012.

HUMPHREYS, Brad. Modeling Consumer Participation in Gambling Markets and Frequency of Gambling. The Journal of Gambling Business and Economics, vol 5 p 1-22 2011.

José E. Mosquera Tras las huellas del chace, El Mundo, 9 Abril del 2009.
http://www.elmundo.com/sitio/noticia_detalle.php?idedicion=1329&idcuerpo=1&dscuerpo=Sección%20A&idseccion=3&dsseccion=Opinión&idnoticia=113176&imagen=051027121036joseemosquera.jpg&vl=1&r=opinion.php.

KOTLER, Philip KELLER, Kevin, Dirección de Marketing, Edición 12ª, Editorial Pearson Prentice Hall 2006.

La Calidad de la Telefonía Móvil en Colombia, FEDESARROLLO, Bogotá D.C 2013.

OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR ,Yves Business Models Generation,

Editorial Deusto, 2010.

Programa Apps.co información tomada de www.mintic.gov.co/apps.co/, el 20 de Febrero de 2013

RIES, Eric. The Method Lean Starup, editorial Deusto, 2010

SENA, Cartilla numero cuatro, Empresario, Plan de Negocio la carta de navegación, 2007.

SHAPIROS Mary, A Gambling Parlor on Your Smartphone, Article on Bloomberg Bussines week, December 2012.

SUREZ OROZCO Diana. Desarrollo de aplicaciones para la veta de loterías en terminales CREON POS mediante la utilización de lenguaje ANSI C para la empresa Technology Solutions Ltda. Bucaramanga 2010.

VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial. Editorial Prentice Hall 2001.