

SUCABALLO.COM

**JESÚS RAMÍREZ TABARES
ANDRES SIERRA MONTOYA**

**Trabajo de grado para optar al título de
Ingeniero administrador**

**Jorge Esteban Mesías
Docente investigador**



**UNIVERSIDAD EIA
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
AÑO 2019**

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	10
1. PRELIMINARES.....	11
1.1 JUSTIFICACIÓN	11
1.2 Objetivos del proyecto	13
1.2.1 Objetivo General:.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos:	13
1.3 Antecedentes	13
2. METODOLOGÍA DEL PROYECTO	15
3. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO	16
3.1 Descripción de la idea de negocio	16
3.2 MODELO DE NEGOCIO	19
3.3 PROPUESTA DE VALOR.....	22
3.4 INVESTIGACIÓN DEL entorno DEL PROYECTO	23
3.4.1 Análisis del sector y de su macro ambiente	23
3.4.2 Análisis de nivel competitivo	33
3.4.3 Potencial del sector	37
3.4.4 Investigación de mercado.....	38
3.5 ANÁLISIS TÉCNICO - OPERATIVO.....	52
3.5.1 Localización del negocio.....	52
3.5.2 Insumos: Necesidades y requerimientos	53
3.5.3 Calendario de inversiones	54

3.6	ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	55
3.6.1	Aspectos organizacionales	55
3.6.2	Aspectos legales	59
3.7	ESTUDIO FINANCIERO.....	71
3.7.1	Ingresos (mensuales)	71
3.7.2	Personal	72
3.7.3	Inversiones	74
3.7.4	Gastos mensuales estimados.....	75
3.7.5	Varios	76
3.7.6	Proyección ventas	77
3.7.7	Proyección PyG.....	79
3.7.8	Simulaciones – Risk	81
3.8	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	84
4.	CONCLUSIONES.....	85
5.	RECOMENDACIONES.....	87
6.	REFERENCIAS	88
	ANEXO 1	89
	ANEXO 2.....	103

LISTA DE TABLAS

	pág.
TABLA 1. PIB PER CÁPITA COLOMBIA. FUENTE: DATOSMACRO.....	32
TABLA 2. CONCLUSIÓN PORTER. FUENTE: PROPIA.....	35
TABLA 3. COTIZACIONES COWORKING. FUENTE: PROPIA.....	53
TABLA 4. CALENDARIO DE INVERSIONES. FUENTE: PROPIA.....	55
TABLA 5. ROUTEMAP. FUENTE: PROPIA.....	57
TABLA 6. ROUTEMAP ACTIVIDADES. FUENTE: PROPIA.	59
TABLA 7. TASAS DE SIGNOS DISTINTIVOS. FUENTE: CÁMARA DE COMERCIO.....	70
TABLA 8. INGRESOS MENSUALES. FUENTE: PROPIA	71
TABLA 9. PERSONAL PROYECTO. FUENTE: PROPIA.....	72
TABLA 10. PORCENTAJES PRESTACIONALES. FUENTE: PROPIA.....	73
TABLA 11. INVERSIONES ESTIMADAS. FUENTE: PROPIA.	74
TABLA 12. GASTOS MENSUALES ESTIMADOS. FUENTE: PROPIA.....	75
TABLA 13. VARIOS. FUENTE: PROPIA.....	76
TABLA 14. FUNCIÓN BERNOULLI PRECIOS. FUENTE: PROPIA.....	77
TABLA 15. PROYECCIÓN VENTAS. FUENTE: PROPIA.....	78
TABLA 16. PYG PROYECTADO. FUENTE: PROPIA.....	79
TABLA 17. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN. FUENTE: PROPIA.....	84

LISTA DE FIGURAS

	pág.
FIGURA 1. FLUJOGRAMA DE NAVEGACIÓN. FUENTE: PROPIA.	17
FIGURA 2. CANVAS-MODELO DE NEGOCIO. FUENTE: PROPIA.	19
FIGURA 3. LIENZO PROPUESTA DE VALOR OSTERWALDER. FUENTE: PROPIA, ...	22
FIGURA 4. ÍNDICE DE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR. FUENTE: FEDESARROLLO	25
FIGURA 5. PIB COLOMBIA 2015-2018. FUENTE: INDEXMUNDI.....	26
FIGURA 6. CRECIMIENTO SECTOR AGROPECUARIO EN COLOMBIA. FUENTE: REVISTA SEMANA.	27
FIGURA 7. PIB 2018, PRIMER TRIMESTRE. FUENTE: DANE.....	27
FIGURA 8. IPC COLOMBIA 2013-2018. FUENTE: DANE.....	28
FIGURA 9. TASA DE INTERÉS DE COLOCACIÓN 2016-2018. FUENTE: BANCO DE LA REPÚBLICA.	29
FIGURA 10. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR GRANDES GRUPOS. FUENTE: DANE.	30
FIGURA 11. COEFICIENTE DE GINI COLOMBIA. FUENTE: BANCO MUNDIAL.	31
FIGURA 12. MATRIZ DOFA. FUENTE: PROPIA.....	36
FIGURA 13. MAPA DE EMPATÍA. FUENTE: PROPIA.	39
FIGURA 14. RESPUESTA ENCUESTA #1. FUENTE: PROPIA.	42
FIGURA 15. RESPUESTA ENCUESTA #2. FUENTE: PROPIA.	43
FIGURA 16. RESPUESTA ENCUESTA #3. FUENTE: PROPIA.....	43
FIGURA 17. RESPUESTA ENCUESTA #4. FUENTE: PROPIA.	44
FIGURA 18. RESPUESTA ENCUESTA #5. FUENTE: PROPIA.	45
FIGURA 19. RESPUESTA ENCUESTA #6. FUENTE: PROPIA.	45
FIGURA 20. TRÁFICO DE VISITANTES. FUENTE: SIMILARWEB.....	47

FIGURA 21. POSTER PLAN DE MERCADEO. FUENTE: PROPIA.....	51
FIGURA 22. DISTRIBUCIÓN ESPACIO OFICINA. FUENTE: PROPIA.	53
FIGURA 23. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL. FUENTE: PROPIA.....	55
.....	56
FIGURA 24. TIPOS DE SOCIEDADES EN COLOMBIA. FUENTE: CUADRO COMPARATIVO.	64
FIGURA 25. SIMULACIÓN UTILIDAD NETA AÑO 1. FUENTE: RISK.....	80
FIGURA 26. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD TIR (TORNADO). FUENTE: RISK.....	81
FIGURA 27. SIMULACIÓN TIR 5 AÑOS. FUENTE: RISK.	82
FIGURA 28. SIMULACIÓN UTILIDAD NETA AÑO 3. FUENTE: RISK.....	83
FIGURA 29. SIMULACIÓN UTILIDAD NETA AÑO 5. FUENTE: RISK.....	83

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO 1.....	89
ANEXO 2.....	103

RESUMEN

Sucaballo.com es un Marketplace que buscara agrupar la oferta de equinos en Colombia para llevarla a un consumidor de manera amplia, cómoda y segura. En la investigación realizada en este trabajo de grado se realizaron encuestas a más de 100 personas en la ciudad de Medellín obteniendo como resultado un gran porcentaje de aceptación de la herramienta, pero con unas condiciones claras y barreras a supera como la tradicionalidad del *shopper*. Para solventar este tipo de barreras concluimos que el posicionamiento de marca jugara un papel fundamental, por lo que destinaremos parte sustancial de nuestros recursos a realizar activaciones, capacitaciones de uso, presencia de marcas, entre otras iniciativas de marketing.

Financieramente nos encontramos con un negocio viable, que bajo las condiciones planteadas y por medio de un análisis de flujos de caja descontados, tendría una diferencia porcentual entre la TIR y el Wacc positiva y una recuperación de la inversión en aproximadamente 3 años.

Se encontrará también un estudio con los requerimientos técnicos necesarios para poner en marcha la solución, los cuales sorpresivamente no serán muchos, gracias al punto de desarrollo en el que se encuentra el E-commerce en el mundo actualmente, donde todas las facilidades están dadas para que las tiendas virtuales estén al alcance de todos.

Por último y no menos importante se podrá encontrar el estado actual de la industria equina en Colombia y un poco de la forma en que funciona en el país, resolviendo preguntas como cuantos equinos hay en el país, cuántos de ellos se venden, que entidades los regulan, que espacios los fomentan, entre otras cosas que los llevaran a ver el potencial del negocio y hacia donde está apuntando este *retail* virtual.

ABSTRACT

Sucaballo.com is a Marketplace that seeks to group the equine offer in Colombia to take it to a consumer in a broad, comfortable and safe way. In the research carried out in this degree work, surveys were conducted to more than 100 people in the city of Medellín, obtaining as a result a large percentage of acceptances of the tool, but with clear conditions and barriers to overcome such as the traditionality of the shopper. To solve this type of barriers, we concluded that brand positioning will play a fundamental role, so we will allocate a substantial part of our resources to perform activations, use training, brand presence, among other marketing initiatives.

Financially, we found that the business is viable. After an analysis of discounted cash flows and under the proposed conditions, we obtain that the difference between the IRR and the WACC was positive, and the recovery of the investment was going to take place in approximately 3 years.

In this degree work, you will also find a study with the necessary technical requirements to start the solution, which surprisingly will not be many thanks to the point of development in which E-commerce is located in the world today, where all the facilities are available for that virtual stores are available to everyone.

Last but not least important you can find belong the current state of the equine industry in Colombia, and a bit of the way it works in the country solving questions such as how many horses are in the country, how many of them are sold, which entities regulate, what spaces encourage them, among other things that will lead you to see the potential of the business and where this virtual retail is pointing.

INTRODUCCIÓN

A continuación, encontrarán una serie de investigaciones y estudios que buscarán validar la idea de negocio Sucaballo.com. A grandes rasgos la idea consiste en crear un *Marketplace* donde personas a lo largo y ancho del país publiquen los equinos que tengan para la venta. Para validar la idea se realizaron estudios técnicos, financieros y de mercado que nos permitieron establecer entre otras cosas, que implicaciones tendría el montaje de la iniciativa de negocio, cuánto sería el retorno sobre la inversión, cuál sería el horizonte de tiempo para alcanzar un punto de equilibrio, que características debería tener el sitio web, su propuesta de valor, y sus barreras de entrada al inexplorado mundo del comercio electrónico del agro.

Las metodologías más destacadas utilizadas al interior del estudio fueron un análisis PESTEL que nos permitió entender el entorno y los Stakeholders a los que impactaría el proyecto, el lienzo de la propuesta de valor que nos permitió establecer esos factores que nos diferenciarían de cara al consumidor, un panel de preguntas a conveniencia con más de 100 encuestados que nos permitió entender las barreras de entrada del negocio, la magnitud del proyecto y las características principales que debería tener para brindarle la mejor experiencia al usuario, una matriz DOFA para entender el estado actual del sector y el entorno competitivo, y por último un Análisis financiero basado en el método de los flujos de caja descontados para establecer la rentabilidad del negocio.

Sean pues bienvenidos al mundo de Sucaballo.com una idea de negocio llena de pasión y disrupción que buscare impactar no solamente a los mayores vendedores de equinos del país, sino a toda una industria con cientos de años de tradición.

1. PRELIMINARES

1.1 JUSTIFICACIÓN

Colombia es un país de tradición caballista donde los equinos a lo largo de su historia han jugado un papel fundamental, desde las mulas y asnos que durante años han transportado el café, hasta los caballos que por décadas han engalanado con su andar las faenas de los campesinos. De este papel fundamental que han jugado estos animales se deriva el amplio número de estos que habitan el país.

El problema que se plantea en este proyecto es que el país no ha sacado provecho del potencial que tiene como gran productor, por decirlo de alguna manera, de equinos y esto se ve reflejado en el bajo número de transacciones que se realiza con estos animales cada año. Esto puede deberse a lo limitados que son los canales que hoy en día acercan la industria a su consumidor objetivo, a los altos precios y la limitada oferta a la que se puede acceder, todo eso sumado a la inseguridad que representa el estigma que dejó el narcotráfico sobre esta industria han impedido su expansión.

Consideramos que el internet brinda hoy la oportunidad de solventar todas esas problemáticas que se han mencionado anteriormente abriendo las puertas de un mercado poco explotado y con mucho potencial.

Es difícil contextualizar la industria equina a nivel mundial pues este es un mercado que poco o nada está regulado internacionalmente, caso contrario a lo que ocurre en Colombia, país caballista por tradición donde grandes razas de caballos, asnos y mulas se han venido forjando con el pasar de los años y donde existe una entidad reguladora a nivel nacional llamada Fedequinas y 24 asociaciones regionales ubicadas en los mayores asentamientos caballistas del país.

Gracias a esta organización que a nivel nacional se tiene, es posible conocer que la industria equina colombiana representa el 4,35% del PIB agropecuario del país y que aporta alrededor de 331 mil empleos directos e indirectos (Min Agricultura, 2014) a la población colombiana, cifras que son bastante pequeñas teniendo en cuenta que el último censo equino realizado en el país arrojó que en Colombia contamos con 1 Millón 400 mil animales entre caballos, mulas y asnos (ICA, 2017).

El pequeño tamaño de esta industria posiblemente se deba a que el colombiano poseedor de caballos común y corriente no suele monetizar sus animales, lo que se evidencia en el número de traspasos que se realizan año a año, números que aunque están en constante aumento solo representan el 0,2% de los animales disponibles, es decir, en un año solo el 0,2% de los equinos cambian de propietario (Fedequinas, 2016).

Lo anterior sugiere que Colombia lleva años desperdiciando gran parte del potencial de la industria equina (al menos a lo que a compra y venta se refiere) y eso conduce a la pregunta ¿Será viable la creación de un modelo de negocio que catapulte la compra y ventas de equinos en Colombia por medio de una plataforma virtual?

Sucaballo.com busca darle solución a esta problemática por medio de una plataforma virtual que estandarice, facilite y masifique el proceso de compra y venta de equinos en el país, apalancándose en el boom de la tecnología y en la tendencia al crecimiento del mercado de subastas virtuales de estos animales que según el Ministerio de Agricultura se ha venido presentando. Algunas métricas que a nivel nacional nos permiten evidenciar el potencial de esta plataforma son:

- 1´451.085 Equinos habitan el país según el censo nacional realizado por el ICA.
- 46 mil criaderos registrados ante Fedequinas.
- El caballo criollo colombiano es una marca reconocida a nivel internacional con presencia de criaderos en países como República Checa, Costa Rica, Estados Unidos, Venezuela.
- El porcentaje de transacciones que se realiza anualmente es mínimo ya que solo representa el 0,02% de la totalidad de los animales por lo que hay gran potencial de crecimiento.
- Las transacciones por internet representaban en Colombia el 2,6% del PIB para 2016 según la revista dinero con transacciones por 3100 millones de dólares y con un crecimiento estimado de 2000 millones para el 2020.
- Aun se tiene mucho margen de crecimiento pues según la revista dinero para el 2016 el 90% de los pagos se realizaban en efectivo.
- En Colombia se contará con un observatorio de comercio electrónico para el 2018 que les permitirá a las empresas tomar decisiones en este sector con información confiable y oficial.
- Las ferias equinas son el espectáculo que más atrae personas en Colombia después del fútbol lo que representan un mecanismo efectivo, y aunque costoso, fácil de acceder para dar a conocer la plataforma.

De acuerdo con lo anterior se evidencia que es importante seguir ahondando en el modelo de negocio propuesto, pues los datos sugieren que tanto el mercado colombiano de equinos como el e-commerce están en la fase de crecimiento de su ciclo de vida lo que proporciona un entorno propicio para una plataforma de este Tipo.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 Objetivo General:

Formular un plan de negocios para la puesta en marcha de un portal web que agrupe la oferta de equinos en Colombia.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Realizar un estudio de mercado del sector para determinar la estructura que debe tener el portal web.
- Determinar la propuesta de valor de la compañía y los servicios adicionales al core del negocio que se deben incluir.
- Realizar un estudio técnico: Establecer los requerimientos de software y hardware necesarios para la implementación de la herramienta.
- Realizar un estudio administrativo y legal.
- Realizar un estudio de viabilidad financiera.

1.3 ANTECEDENTES

Las plataformas digitales han tenido un apogeo en la era de la digitalización, esto permite que empresas encuentren nuevos canales de distribución para sus productos o por otro lado personas emprendedoras que quieren hacer conocer su innovación por medio del internet. Por este motivo, se han creado miles de páginas web y aplicaciones móviles las cuales dan un amplio rango para escoger entre los diferentes productos que se encuentran en el mercado. Pero existen problemas que se presentan por el mal uso de estas plataformas.

Uno de los posibles problemas encontrados en el modelo de ventas e-commerce es la poca seguridad y confianza que tienen los clientes, un estudio realizado por dos profesores de la institución universitaria Esumer, comprobaron mediante un análisis de regresión de variables latentes por medio de la técnica de optimización de mínimos cuadrados ordinarios (PLS) varias técnicas de aumento de confianza tales como: “espacios de comunicación abiertos (foros de clientes, redes sociales) o espacios de comunicación cerrados (comunicación directa con el cliente, correo, servicio al cliente en línea) pueden mejorar su reputación en línea y reducir el riesgo percibido. Del mismo modo, estas acciones generan un efecto en grupos socialmente influyentes para influir positivamente en el segmento de mercado en línea de los vendedores.” (Ariel & Sánchez, 2017). Además, un buen manejo de la base de datos de los clientes en el sentido de confidencialidad es un aspecto importante para reducir el riesgo, esto permitiría generar un manejo óptimo de los clientes y de su seguridad, aspecto el cual es un pilar clave para el funcionamiento

del e-commerce, gracias a que se aumentaría la confianza en gran medida de los clientes.

Por otro lado, Estudios recientes han intentado evaluar el desempeño de los sistemas de comercio electrónico, en el artículo "Performance evaluation of the electronic commerce system" escrito por Shaytura, S.V.a y Kozhayev, Y.P.b en 2017, se demuestran dos métodos efectivos para la evaluación de dicho desempeño, el primer método es basado en crear un modelo matemático en una tienda virtual; con este, se puede estimar la eficiencia de la página para la empresa, brindando datos de suma importancia para la mejora y el desarrollo del e-commerce, también se obtendría datos informativos para la empresa debido a que se puede ampliar y actualizar la base datos actual. El segundo método es basado en el uso práctico de los sistemas del e-commerce, esto se hace por medio de la creación de un embudo en el proceso de compra, esto se hace para mejorar la experiencia del usuario inscrito en la página de la empresa. Estas evaluaciones de desempeño permiten mejorar cada día el e-commerce que se quiere implementar, permiten mejorar el portafolio de la empresa y saber cuáles son sus productos estrellas.

La determinación del precio de venta para los caballos es uno de los factores de mayor peso para los proveedores, debido a que este es en lo que influye directamente en el interés de la compra del equino, la plataforma contará con tips con los cuales el proveedor podrá establecer un precio sugerido. Para dicha determinación los investigadores Kelly Lange y Jeffrey Johnson hallaron las variables que más influyen en la decisión de la toma de precio, los factores incluidos en el estudio fueron el año de venta, el estado de la venta, El color, la edad, el sexo, las ganancias de las crías y el criadero de consignación. El análisis hedónico se utilizó para Determinar cómo estos factores afectaron el precio del caballo. Con estos factores claros, se procedió a formular la siguiente ecuación. Se desarrolló cuando el precio, P, es una función de los rasgos: $P = f(O, Y, D, C, A, S, G, R)$, donde O representa el orden en venta, Y representa el año de venta, D representa la venta específica, C representa el color del caballo, A representa la edad del caballo, S representa el sexo del caballo, G representa las ganancias de la descendencia del toro y R representa el rancho de consignación. Utilizando los datos de las ventas, un análisis de regresión se determinó cómo cada característica se suma al valor de El caballo y, posteriormente, compara el significado de estas características entre sí (Lange, 2018).

2. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

- Para completar el estudio de mercados se realizarán:
 1. Encuestas: a conveniencia (no aleatorio)
 2. Estudio de competidores: determinar cuánto cobran, que venden, cuanto venden, como lo venden.
 3. Entrevistas a profundidad: obtener los insights para establecer la propuesta de valor.
- Se hará uso del uso del método “lienzo de la propuesta de valor” de Alexander Osterwalder para definir qué hacer para diferenciarse de la competencia y un pequeño estudio de mercado para confirmar si los servicios complementarios al Core del negocio pueden ser o no atractivos para nuestro mercado objetivo.
- Estudio Técnico: Aquí se determinarán las necesidades de software y hardware, además del personal necesario para operar, también se estudiarán los demás requerimientos necesarios para entrar en funcionamiento.
- Estudio administrativo: En este punto se establecerá un route map, quedara definido el Organigrama institucional (estructura organizacional), las escalas salariales y los valores corporativos que serán el eje del trabajo al interior de la compañía Misión visión plataforma estratégica.
- Legal: se establecerá el tipo de sociedad y el costo de establecerla, además de los permisos necesarios para operar.
- Para tener la certeza de que la empresa puede dar utilidad se realizara una valoración por el método de flujo de caja descontado.

3. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Sucaballo.com será un portal web para la compra y venta de equinos que obtendrá sus ingresos de la publicación de cada animal que los ofertantes deseen vender, se establecerán tarifas diferenciadas que dependerán de la ubicación de la publicación en el portal (de primera, centro, abajo) y de la cantidad de imágenes-videos publicadas para mostrar el espécimen.

En el diseño de la plataforma predominaran las imágenes, pues el objetivo es hacerla lo más amigable posible con el usuario y siendo un portal visual. Se podrán filtrar las búsquedas de animales por sus características más relevantes como la edad, el color, el paso, la raza. Cuando algún cliente decida que está interesado en un ejemplar la plataforma le brindara el número del propietario del equino para que ambos se pongan en contacto, pues el core del negocio no es comisionar por venta de saltos, si no publicar en masa, por lo tanto, la página web obtendrá sus ingresos del cobro de una tarifa por cada animal publicado, la tarifa será diferenciada en función de la cantidad de fotos de la publicación y la ubicación dentro de la interfaz. Además, la plataforma dispondrá de sistemas de pago externos como PayU y/o PayPal para facilitar las transacciones de los usuarios.

A futuro la plataforma también incluirá una sección para la venta de pajillas de reproductores, el cual será un negocio diferente del anterior, pues para este caso lo que se buscará será comisionar sobre las ventas y por tanto se debe establecer una logística de pagos a terceros (dueños de los reproductores) y de entregas de productos a los clientes.

La forma en la cual el usuario podrá navegar al interior de la forma se describe en el siguiente flujograma:

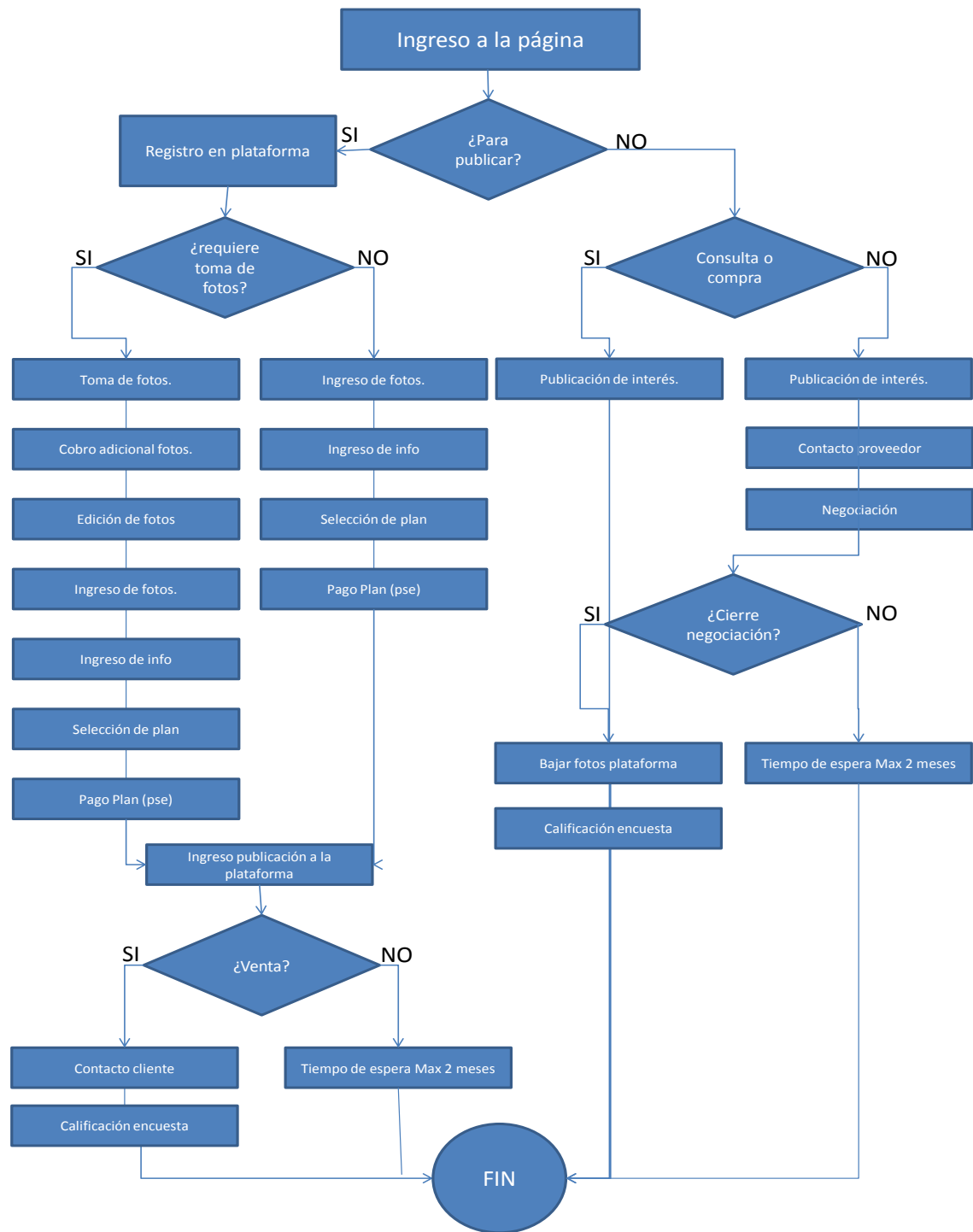


Figura 1. Flujograma de navegación. Fuente: Propia.

El anterior gráfico explica guiadamente como es el proceso de compra o de visualización de la plataforma de un visitante promedio. El cliente empieza ingresando a la página por medio de un dispositivo conectado a internet, allí se toma la decisión si quiere publicar o si le gustaría comprar o consultar. Si el cliente accede por primera vez y quiere publicar, se procede con el registro de este en la base de datos de Sucaballo.com, una vez registrado el consumidor puede tomar la decisión de si requiere de toma de fotografías o si ya las tiene en su poder, si este requiere de toma de fotos, la empresa procede al agendamiento de cita y posteriormente a la toma y cobro de estas, una vez tomadas se editan las fotos y se ingresan las fotos, cuando se termine este proceso, el cliente puede proceder a ingresar la información del equino y por ende hacerse efectiva la publicación.

En caso contrario, de solo realizar una consulta o venta, el proceso es distinto. Si requiere de compra, se selecciona la publicación de interés y se procede con el contacto con el proveedor y se realiza la negociación, de ser la negociación exitosa, se desmonta la publicación y el cliente debe de realizar una encuesta de satisfacción. Si el cliente requiere de consulta, simplemente es acceder a la página y observar la publicación de interés.

No importa cuál sea la intención del consumidor final, el interés de la página es generar una comunidad donde las personas tengan como referencia de precios, de compras o de publicaciones sucaballo.com. El tráfico de personas y de registros en la página, nos indica la permanencia y la acogida del mercado del proyecto, brindándonos confianza para continuar con el proyecto.

El proyecto Garantizará al cliente cualquier compra que se haga a través del portal web. Para los saltos Sucaballo.com tendrá la opción de tracking en vivo de la compra realizada, esto con el fin de que el cliente observe su estado de compra y generar confianza y seguridad de la página. Además, para caso de hurtos o robos se tendrá un fondo de imprevistos. Este fondo es creado con el fin de cubrir cualquier tipo de inconveniente tanto de la compañía como el de los clientes.

Para las publicaciones web, el portal solo sirve como un página de clasificados, en otras palabras, el portal solo sirve como puente entre el consumidor y el criadero, cualquier tipo de inconveniente entre estas dos será solucionado mediante el cierre de cuenta del proveedor y será vetado de cualquier nuevo ingreso al ecommerce.

3.2 MODELO DE NEGOCIO

Socios Estratégicos: -Criaderos. -Fedequinas. -Academias de equitación y chalanería. -Asociaciones regionales de caballistas. -Empresas desarrollo software	Actividades Claves: -Publicidad. -Desarrollo web. -Relación con criaderos. -Toma fotografías. -Presencia en eventos y competencias. -Soporte técnico	Propuesta de valor: Encuentra el caballo de tus sueños desde la comodidad de tu casa, todo a través de la plataforma más segura del mercado	Relación clientes: -Se espera lograr que la experiencia del cliente al interactuar con la plataforma sea la mas amigable posible, lo que requeriría de inversión en desarrollo web y servicio técnico.	Segmentación clientes: -Estrato 4,5 y 6. -Con finca o criadero. -Ingresos superiores a 5 millones de pesos. -Entre 25 y 60 años
	Recursos Claves: -Personal capacitado en desarrollo web y mktg digital. -Equipos de cómputo. -Redes sociales. -Dinero publicidad. -Medios de pago		Canales: Nuestros clientes serán alcanzados por medio del internet	
Costo de la estructura: -Salario programador. -Ordenadores. -Servicio de almacenamiento Info. -Publicidad. - Servicios públicos de internet.			Flujo de ingresos: -Ingresos por publicación de equinos. Tarifa diferenciada dependiendo de la cantidad de fotos y ubicación dentro de la página. -Comisión por venta de saltos. -Servicio de fotografía a domicilio	

Figura 2. Canvas-Modelo de negocio. Fuente: Propia.

- Key Partners: Aquí se ubicaron todos los socios estratégicos con los que el negocio deberá interactuar para alcanzar sus metas dentro de los cuales se encuentran:
 - ✓ Criaderos: Jugarán un papel clave pues además de ser nuestros principales clientes, también serán los que alimenten en un principio de publicaciones la página para que pueda ponerse en marcha.
 - ✓ Fedequinas: Es la asociación reguladora de los eventos equinos el país, lo que la hace un socio clave, pues tener su aprobación generara confianza en nuestros compradores. También su importancia radica en que por medio de los eventos que ellos realizan se espera por medio de pautas comenzar a atraer público a la plataforma.
 - ✓ Academias de Equitación: Serán claves para que por medio de publicidad se ubique nuestra marca en el top of mind de los futuros caballistas de nuestro país y hacer el negocio sostenible en el largo plazo.

- ✓ Asociaciones Regionales de Caballistas: Son fundamentales pues representan la oportunidad de mover servicios en volumen por medios de descuentos a los miembros de la asociación.
 - ✓ Empresas de Desarrollo: Son las que nos permitirán actualizar nuestra plataforma de acuerdo con las necesidades del mercado, y aprovechar la información que el funcionamiento de la herramienta genera para conocer mejor a nuestros clientes.
- Actividades Clave: Son todas y cada una de las actividades sin las cuales el negocio no podría operar, entre ellas destacan la publicidad que será vital para el flujo del e-commerce, el desarrollo web sin el cual el negocio no se vería materializado, soporte técnico para mantener la plataforma funcionando en la web. El manejo de la comunidad es fundamental para la fidelización de los clientes y sus futuras compras.
 - Key resources: De los recursos que serán clave para la operación del negocio sobresale el personal de desarrollo web el cual se convertirá en ventaja competitiva pues será lo que nos diferencie de nuestros competidores. Por otro lado, la inversión en publicidad y un buen equipo de marketing recursos serán claves para el funcionamiento, sin estos la plataforma no obtendrá nuevos clientes y por ende las ganancias serán reducidas a los clientes actuales., por este motivo se busca la conversión del tráfico de personas de la página en clientes potenciales, esto a través de un buen posicionamiento web y la imposición en la mente del consumidor.
 - Propuesta de valor: *“Encuentra el caballo de tus sueños desde la comodidad de tu casa, todo a través de la plataforma más segura del mercado”*. Se integraron en una sola frase las características que nos diferenciarán de la competencia, la seguridad, la comodidad y las soluciones a medida.
 - Relación clientes: La plataforma busca el diseño web con mayor comodidad y facilismo para los clientes, si se diseña de manera complicada, la plataforma con tendrá compatibilidad con el cliente y por ende no tendrá un proceso de revisita, en este caso, este si no hay empatía no habría recompra. Por este motivo, se desarrollará y a su vez, se invertirá gran cantidad de tiempo y dinero en el desarrollo de este *Marketplace*.
 - Canales: El posicionamiento web y de redes sociales es de suma importancia, este será nuestro canal directo y único para alcanzar al cliente final. Sin este la plataforma no tendría manera de operar, ya que no habría ingresos. Para el proyecto, como lo verán adelante, este posicionamiento web es el mayor costo

y es en donde se invertirá mayor cantidad de dinero. Aproximadamente, \$10.000.000 COP mensuales.

Los canales brindan la información pertinente para las constantes mejoras de la plataforma, esto se da por medio de la relación con el cliente final. Esta relación debe de ser cercana y estrecha, para así identificar las necesidades y gustos de las personas que visitan o que compran en la página.

- Segmentación de clientes: los clientes en este mercado son de mucha selección. El cliente promedio para la compra de un caballo está situado en estratos altos y poseen ingresos altos, por el motivo de que la manutención de un equino es elevada, no importa el sitio donde el equino esté ubicado. Además, el precio de un equino de pureza alta, por lo general excede el precio de los \$11.000.000 COP. Estos factores conllevan a que se busquen clientes con características ejecutivas y de altos ingresos.
- Costos de la estructura: Los costos de la plataforma, gracias a la fácil implementación de esta, son bajos, como cualquier negocio se deben de tener en cuenta los salarios de los empleados core de la compañía, para nosotros es el programador y por ende su computador. Los costos donde la plataforma busca invertir mayor dinero son en la publicidad y en los servicios de almacenamiento, esas dos son los que brindan la estructura funcional del negocio, sin estos dos sería imposible operar, por el motivo que uno brinda clientes constantemente (Publicidad) y el otro almacena la base de datos existente (almacenamiento información). El costo de los servicios públicos es bajos o casi nulos, gracias al sistema de trabajo del coworking.
- Flujo de ingresos: Se van a tener 3 productos, el de mayor importancia es la publicación en la plataforma, este producto es el que dará el mayor porcentaje de los ingresos a la compañía. La comisión por saltos y servicio de fotografía son ingresos secundarios, cada uno posee un precio promedio, para la venta al público, de \$120.000 COP y \$50.000 COP, Respectivamente. Estas ventas no ocurren con tanta frecuencia como el servicio de publicación, pero de igual manera brindan ingresos sustanciales a la organización. El proyecto para iniciar operaciones en el primer mes contará con: 60 publicaciones en el Marketplace, 2 fotografías a domicilios y 2 comisiones.

3.3 PROPUESTA DE VALOR

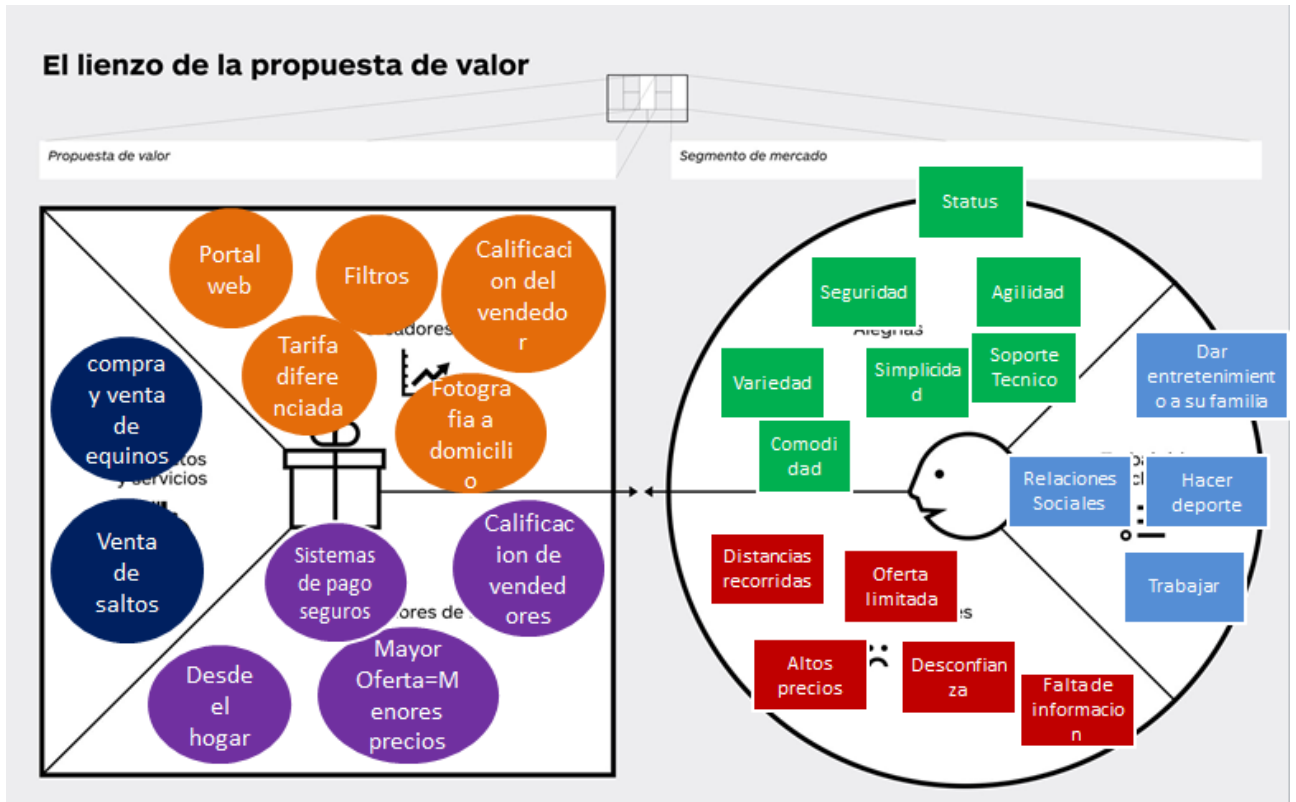


Figura 3. Lienzo propuesta de valor Osterwalder. Fuente: Propia,

- Con el lienzo de la imagen anterior se encontraron cuáles eran esas frustraciones, alegrías y trabajos del cliente que hacen que el cliente necesite nuestra alternativa de negocio, con el fin de solucionarlas en el caso de las frustraciones y los trabajos o potencializarlas en el caso de las alegrías para llegar a formular una propuesta de valor que satisficiera sobresalientemente las necesidades del mercado.
- Se encontró que las mayores frustraciones tenían relación con las distancias recorridas para ver un animal, la desconfianza en los nuevos canales de compra modernos y en la oferta limitada de animales en venta a la que tenía acceso el consumidor, por lo tanto, quisimos por medio de nuestra propuesta de valor materializar la posibilidad de encontrar soluciones a la medida, sin necesidad de transportarse y con la seguridad que un cliente esperaría. Por lo tanto, tras implementar la metodología de Osterwalder se llegó a que la propuesta de valor para el e-commerce será “Encuentra el caballo de tus

sueños desde la comodidad de tu casa todo a través de la plataforma más segura del mercado". Esta frase implica la comodidad, la diversificación de producto, la confianza, la eficacia y la eficiencia de la plataforma para la búsqueda, compra y venta de equinos. El cliente podrá, sin movilizarse grandes distancias, acceder a un portal web donde podrá encontrar el tipo de equino que desea, ver videos y descripciones de otros usuarios y conformar una imagen o un pensamiento acerca del equino.

3.4 INVESTIGACIÓN DEL ENTORNO DEL PROYECTO

3.4.1 Análisis del sector y de su macro ambiente

- **Identificación y descripción del sector, de la industria o clúster**

El sector en el cual se desarrollará el e-commerce es un sector que, aunque es bastante competido (pues existen más de 46 mil criaderos) sigue siendo un mercado precario y tradicional como lo son la mayoría de los mercados de animales en Colombia, la compra y venta de este tipo de animales se realiza actualmente por tres canales como lo son la venta directa (criaderos), internet (blogs) y por medio de Instagram en los meses más recientes.

El primero de los canales mencionados es actualmente el más fuerte debido a la tradicionalidad del sector, la forma más común mediante la cual un comprador accede al animal que está buscando es yendo directamente al ofertante ya sea un criadero o una persona natural. Comúnmente la preparación previa a la negociación se realiza enviando fotos y videos del animal por WhatsApp.

Las negociaciones se realizan con equinos por internet se llevan a cabo en su mayoría por medio de foros gratuitos donde los ofertantes crean una discusión con el asunto de la venta de un caballo, este canal ha funcionado bastante bien debido a la ausencia de otras herramientas virtuales de compra y venta que estandaricen este proceso y que se dediquen netamente a esto.

Por último, Instagram es un canal que ha venido creciendo en los últimos meses, pero el cual tiene una dificultad, el anonimato y las ilusiones que pueden llegar a crear una red social les restan transparencia y credibilidad a las posibles negociaciones realizadas por este medio, actualmente existen cuentas dedicadas a esto con más de 200 mil seguidores. Algunos de los problemas que afronta el sector serán mencionados a continuación:

Clasificación de los problemas encontrados:

1. Problemas extremos:

- Estigmatización de la industria.
- Los canales actuales no llegan al grueso de los consumidores objetivos.
- Altos precios.
- Poca transparencia en las transacciones de la industria.

2. Problemas moderados:

- Tradicionalidad de los Stakeholders.
- Difícil acceso a las fincas.
- Costos de la publicidad.

- **Análisis PESTEL:**

Con la herramienta de la matriz pestel se pretende realizar un análisis estratégico del startup, basándose en una serie de factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, los cuales no se tiene manejo ni certeza de estos. Teniendo claro la situación del país en los aspectos anteriormente mencionados, se tomará la decisión si Colombia es un país con las características de entorno buscadas para proyecto y su implementación.

1. Aspectos Políticos:

Sucaballo.com se desarrollará al interior de Colombia inicialmente, un país que se encuentra en medio de una transición política con la reciente elección del presidente Iván Duque, el cual llega al mando del país con una serie de retos importantes que dejó la administración anterior, especialmente en términos tributarios y de presupuesto.

ICC (Índice Confianza del Consumidor)

Para una empresa en desarrollo será difícil interpretar el escenario completo al que se enfrenta pues el entorno, por la transición mencionada anteriormente, viene siendo cambiante. Como evidencia de lo anterior, podemos analizar variables como el Índice de Confianza del Consumidor medido por Fedesarrollo, el cual con el cambio de mandato volvió a ser positivo tras varios periodos en terrenos negativos, alcanzando para el mes de Marzo el 1.2%, sin embargo, para el mes de Abril cae 10.8 puntos ubicándose en -9.6%, ver figura 4. (Gómez, 2018)

CONFIANZA DEL CONSUMIDOR

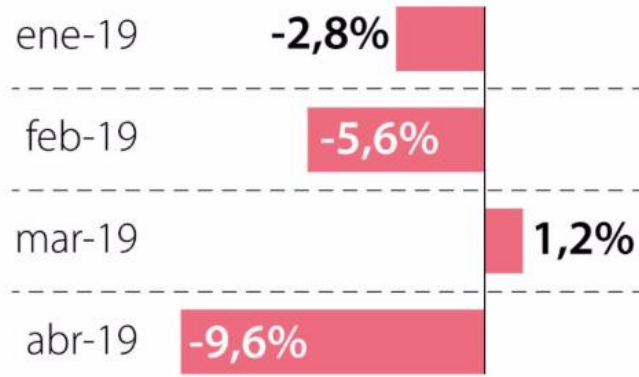


Figura 4. Índice de confianza del consumidor. Fuente: Fedesarrollo

LA caída observa del mes de marzo al Mes de abril puede haberse dado por la discusión del plan nacional de desarrollo, la cual tuvo opiniones y elementos polémicos y, además, por las discusiones de la JEP. Sin embargo, según el director de Fedesarrollo el consumo privado creció, para el primer trimestre, un 4% dentro del PIB. Estos indicadores parecen desfavorables para la plataforma, pero se denota el crecimiento del consumo el sector privado y allí es donde la plataforma entrará a operar, en este sentido hay un equilibrio en la variable del ICC.

Política fiscal.

La política fiscal en Colombia habla acerca del encauce de la economía del país basados en reducciones de la inflación aumento o disminución de tasas del Banco de la República, entro otros. Todo esto para lograr el objetivo principal: obtener un superávit en la economía. Colombia durante el año 2018, logró cumplir con la regla fiscal y prevé que para el año 2019, la economía presente un superávit del producto interno de 0.6% (Revista Dinero, 2018). Estas tendencias a la mejora del país, ofrece a los negocios emergente o startups oportunidades únicas, debido a que el gobierno tendrá mayor inversión en recursos tecnológicos, aspectos sociales y culturales. Este concepto impacta profundamente la creación del proyecto, al ser este una organización basados en la tecnología, se podrán crear alianzas estratégicas con

organizaciones gubernamentales para el desarrollo de productos de nuevas tecnologías que ayuden a la constitución de Sucaballo.com.

2. Económicos:

Colombia es un país que viene experimentando en los últimos años una desaceleración de su crecimiento en términos de PIB, ver figura 5, por diferentes cuestiones como su alta dependencia del petróleo y la caída en el precio del barril, pasando de crecer a ritmos superiores al 4% en años anteriores a crecer por debajo del 3%.

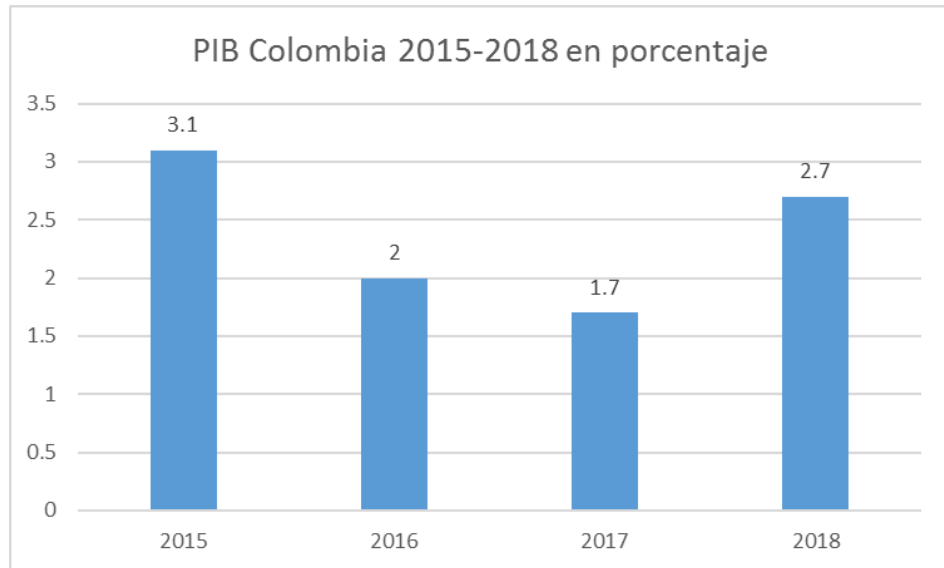


Figura 5. PIB Colombia 2015-2018. Fuente: Indexmundi.

PIB (Producto Interno Bruto)

A pesar de lo anterior el sector Agropecuario, base de nuestro modelo de negocio, presenta una tendencia opuesta a la del mercado nacional, creciendo tanto con respecto a periodos anteriores, como respecto al crecimiento del PIB Nacional impulsando el crecimiento del país en el largo plazo como se evidencia en la Data recopilada por la revista Semana:

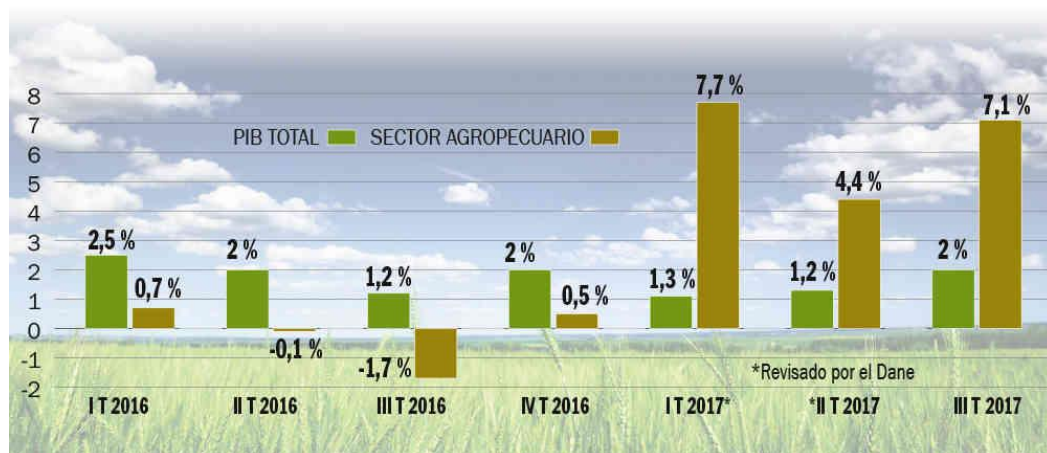


Figura 6. Crecimiento sector agropecuario en Colombia. Fuente: Revista Semana.

Hacia el corto plazo, las variaciones del agro se mantienen crecientes al punto que para el segundo Q de 2018 son el segundo sector económico que más crece en el país con variaciones positivas del 5,9% como exhibe el Dane a continuación:

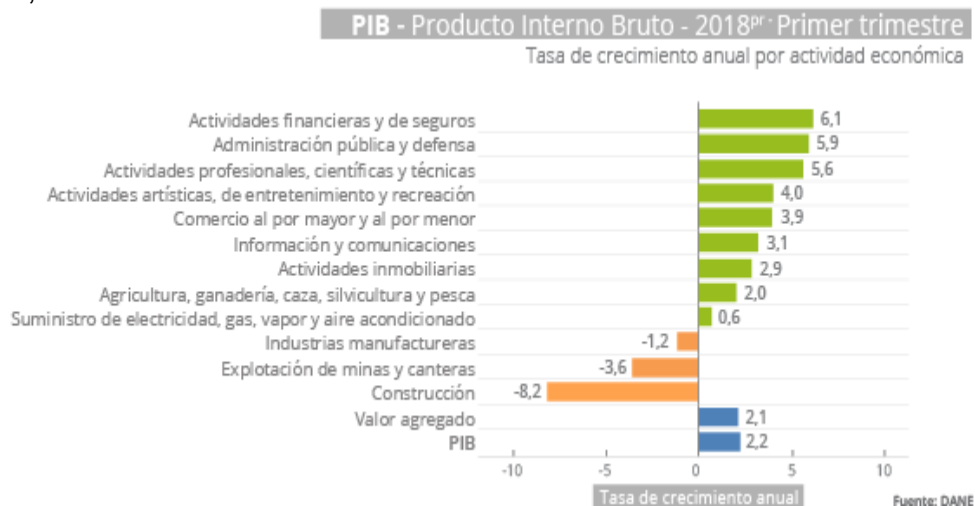


Figura 7. PIB 2018, Primer trimestre. Fuente: DANE.

IPC (Índice de Precios al Consumidor)

Las medidas adoptadas por el Banco de la Republica a partir del año 2015 ha estabilizado el valor del IPC, ver figura 8, lo que significa un atractivo para la inversión extranjera en Colombia y mayor estabilidad para los negocios, estas medidas afectan positivamente el proyecto, gracias a que, al tener precios módicos, las ventas de la plataforma se incrementarán. En este factor Colombia puede ser un país estable, para el inicio de un emprendimiento o de un proyecto de e-commerce. Además, El ecommerce ha venido aumentando su participación en el PIB nacional. La Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), ha declarado que el ecommerce hoy en día representa el 1.5% del PIB nacional (CCCE,2019), Con este dato se observa la fuerza de las plataformas web en Colombia.

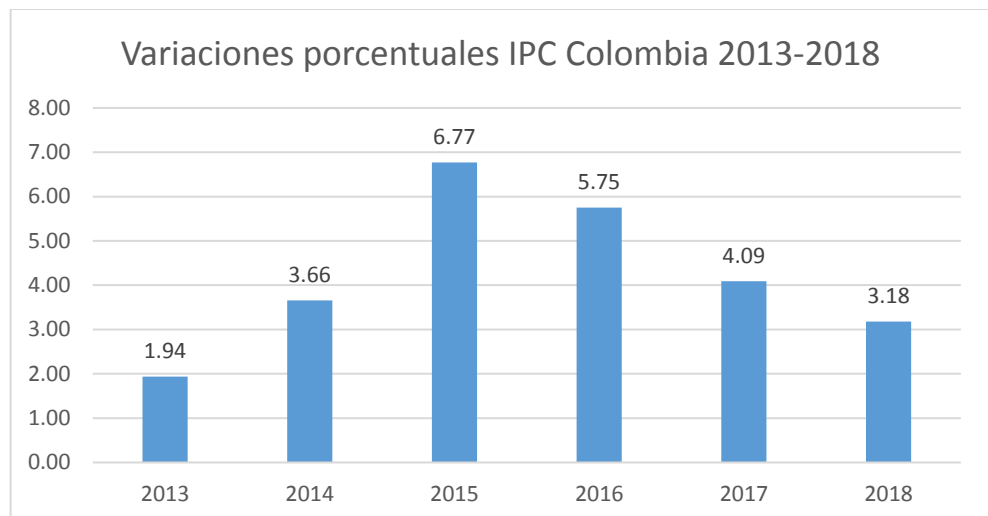


Figura 8. IPC Colombia 2013-2018. Fuente: DANE.

Tasa de interés de colocación Banco de la República

Como se puede ver en la figura 10. Colombia ha venido bajando sus tasas de interés de colocación con el fin de que se promueva la economía e incentivar a las personas al consumo. El aspecto de reducciones de la tasa de interés trae consigo un gran impacto para la obtención de recursos financieros para el proyecto. Con esta tendencia a la baja, el costo de endeudamiento es más

económico debido que los bancos reducirían las tasas de interés expuestas al público. Otro factor para tener en cuenta es que los clientes potenciales tendrán más recursos y por ende podrán adquirir mayor cantidad de equinos o saltos en la página web.

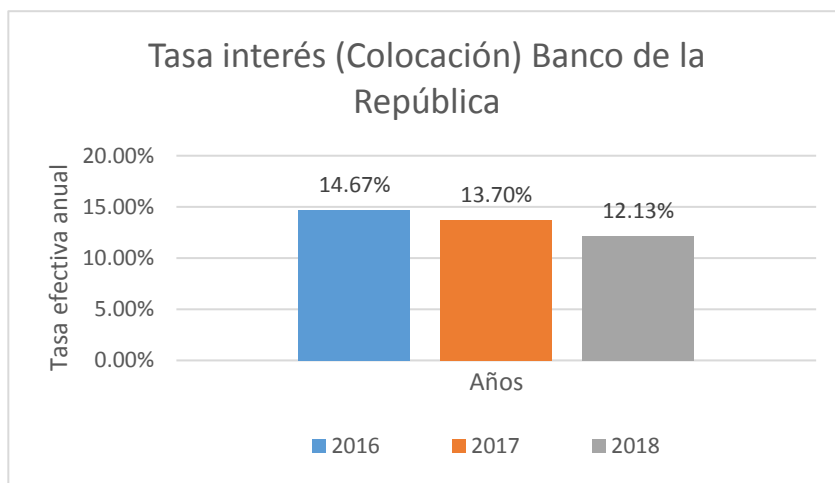


Figura 9. Tasa de interés de colocación 2016-2018. Fuente: Banco de la República.

3. Sociales:

Colombia es un país que para el último censo realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística registra una población de 45,5 Millones de personas de los cuales un 48,6% son hombres y el resto son mujeres.

Demografía

Un dato interesante de nuestro país es que el 68,3% de la población se encuentra según el DANE entre los 15 y los 64 años, porcentaje que viene en crecimiento desde los 60s lo que es favorable para iniciativas de negocio como esta pues el grueso de la población se encuentra en edad de consumir bienes y servicios.

Distribución de la población por grandes grupos de edad 1964 – 2018^{Pr} 65 años y más

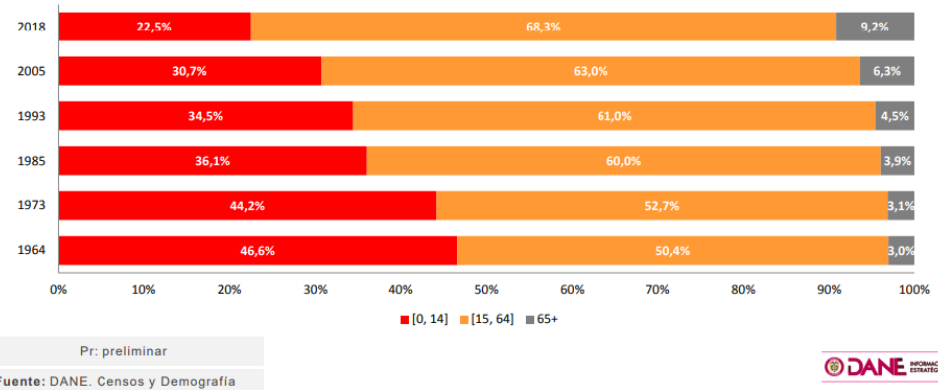


Figura 10. Distribución de la población por grandes grupos. Fuente: DANE.

Tendencias

Otro dato de interés de la población colombiana es su creciente acceso al Internet, punto clave para la viabilidad de este plan de negocios, el cual, aunque para el año anterior era de alrededor del 62% pero se pronostica que llegue al 73% para el 2022 según The Economist Intelligence Unit.

Además, Colombia muestra una tendencia por la adquisición de producto vía online, según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, en 2018 Colombia ocupó el cuarto lugar en el ranking de los mejores mercados de ecommerce en América, únicamente por debajo de países como Brasil, México, y Argentina. Esto corrobora La tendencia de consumo vía online que se está dando en Colombia.

Coeficiente de Gini

El coeficiente Gini para Colombia en el año 2017 fue de 49,7, ver figura 11. Este indicador habla acerca de la distribución de equidad de la población en una economía, un coeficiente de 0 nos indica equidad.

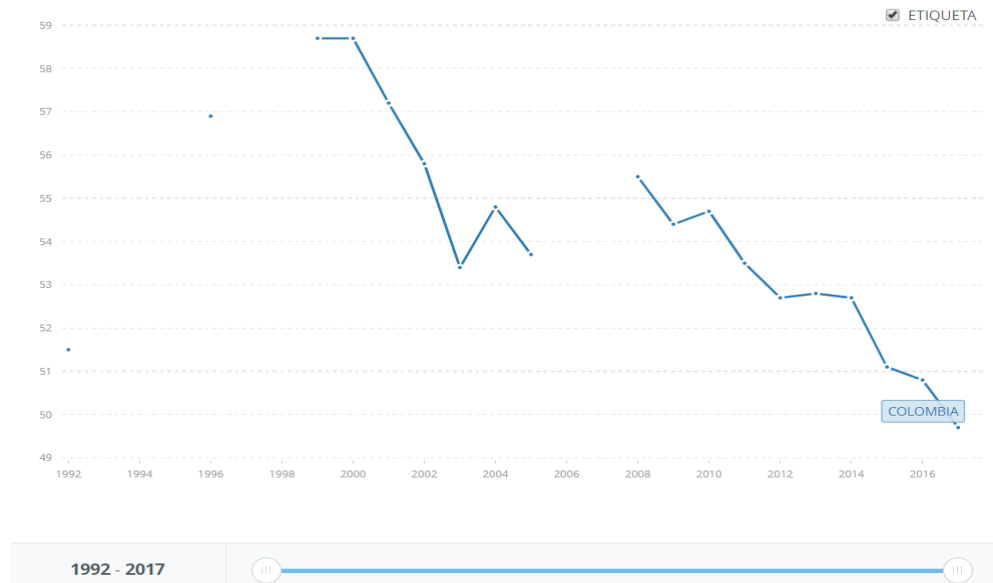


Figura 11. Coeficiente de Gini Colombia. Fuente: Banco Mundial.

Como se evidencia en la gráfica, Colombia ha mejorado su coeficiente de Gini en 10 puntos porcentuales, en 19 años. Esto nos indica que los ingresos de la población se han estado equilibrando y por ende los estratos más bajos evidencian mejor remuneración y podrán generar más gastos, mejorando de esta manera la economía del país.

PIB Per cápita

Podemos observar en el gráfico... que Colombia viene disminuyendo su nivel de riqueza. Esto quiere decir que los ingresos obtenidos por cabeza en el país tienden a ser a la baja, disminuyendo la entrada de ingresos neto a los ciudadanos. Por otro lado, constantemente se muestra que es indicador no demuestra bien su significado, en algunos casos la macroeconomía del país puede crecer, pero esta no se ve reflejada en la calidad de vida de los habitantes.

Fecha	PIB Per Cápita	Var. anual PIB Per Cápita
2017	5.60 €	6,9%
2016	5.24 €	-4,5%
2015	5.49 €	-8,9%
2014	6.02 €	-1,3%
2013	6.10 €	-1,4%

Tabla 1. PIB Per Cápita Colombia. Fuente: DatosMacro.

4. Tecnológicos:

Colombia es un país propicio para la ejecución de ideas de negocio en el campo tecnológico pues el costo del desarrollo web en el país es menor comparativamente con otros países, como se ve expresado claramente en el salario de un desarrollador web, el cual para Colombia está entre los 2000 y los 3000 dólares al mes según la revista Dinero, mientras que en los Estados Unidos es de 9.600 dólares en promedio según Glassdoor.

Además, en el país contamos con toda la infraestructura tecnológica necesaria para poner en marcha este tipo de ideas de negocio.

5. Ecológicos y Legales:

El negocio al estar planteado como un negocio virtual tiene unos impactos ecológicos pequeños, los cuales se reducen a la huella de carbono generada por el personal de oficina, que puede considerarse como un impacto menor.

En cuanto al ámbito legal es fundamental tener en cuenta la legislación vigente acerca de la protección de la información de los usuarios en la web, como lo es el Habeas Data.

Conclusiones: Colombia posee un macro ambiente regular para el desarrollo de iniciativas de negocio como sucaballo.com gracias a los bajos costos que comparativamente tiene el país en términos de desarrollo web y por el momento que está viviendo el Agro Colombiano en la actualidad. Adicionalmente el acelerado crecimiento que viene teniendo el número de personas con acceso a internet en el país es un buen síntoma de que la era digital está llegando a Colombia con fuerza como ya lo hizo años atrás en países más desarrollados.

3.4.2 Análisis de nivel competitivo

- **Análisis del poder de los clientes / consumidores (potenciales)**

El poder negociador de los clientes es para este caso reducido, pues el consumidor no tiene interacción directa con el personal de la compañía, simplemente se enfrenta a unas tarifas fijas en una página web sobre las cuales decide o no adquirir el servicio. El cliente potencial para el proyecto son los criaderos, Al Colombia ser un país enfocado en la agronomía, la cantidad de criaderos de equinos es bastante amplia, tanto que en fedequinas, se encuentran registrados 46 mil criaderos. El dato de número de criaderos registrados, nos indica el potencial del sector y la gran cantidad de clientes potenciales que tiene el mercado equino.

Los criaderos poseen características similares entre sí, estos están ubicados en zonas rurales, sus dueños o administradores tienen al empirismo, poseen altos ingresos económicos, entre otros. Estas características brindan al proyecto ventajas, gracias a que, con una buena presentación de la idea de negocio y un buen poder de convencimiento, los criaderos pasan de ser clientes potenciales a clientes vinculados. Si se gestiona de manera correcta estos clientes, el poder de recompra es alto.

Por estos motivos el poder de los clientes es: bajo.

- **Análisis del poder de los proveedores**

Gracias a que la página es un canal de consumo masivo, los proveedores no tienen gran influencia de negociación. Los proveedores, entre ellos mismos, son los que compiten a la hora de la venta, esto se debe a que la plataforma tiene la finalidad de brindar un amplio portafolio a los clientes, por ende, los proveedores no tienen la capacidad de aumentar sus precios, ya que se verían perjudicados ellos mismos.

Por otro lado, la poca capacidad de crear acuerdos formales e informales entre ellos (proveedores) para establecer un precio, genera que el poder de los proveedores sea casi nulo, esto se debe a que hay una gran cantidad de proveedores en el mercado y además hay poca comunicación entre ellos, estos elementos y la propia ambición hace que se den este tipo de acuerdos de carácter monopolistas.

Las relaciones interpersonales de los criaderos, las negociaciones entre estos y las subastas online y físicas entran a jugar en el mercado actual como productos sustitutos, el motivo de esto es que una persona puede comprar un equino o un salto directamente en el criadero o en una subasta, pero estos factores no obtienen la ventaja competitiva de la comodidad y de la eficacia de una

plataforma que junte todas las necesidades en un solo lugar. Por estos motivos los proveedores se encuentran en una posición débil (bajo).

- **Análisis de la amenaza que representan los productos (servicios) sustitutos**

El boom digital hace que se genere diversa cantidad de productos sustitutos para la plataforma web, en este caso la amenaza es alta, las redes sociales y las subastas en línea mueven gran masa de personas. El ingreso a este tipo de servicios es ilimitado y fácil para los usuarios, por este motivo es cuestión de preferencia por el usuario de cuál de las plataformas digitales desea utilizar.

Por otro lado, este tipo de servicios no poseen la ventaja de mejorar el precio ni el rendimiento del producto, esto se debe a que estos elementos son impuestos por los proveedores y son basados en las condiciones de crianza y del árbol genealógico de cada equino (Hoyos, 2017).

Posición de productos sustitutos: alto

- **Análisis de la amenaza por nuevos entrantes**

Las barreras de entrada para este mercado se pueden dividir en 2 grandes tópicos: software y hardware y conocimiento del mercado (proveedores).

El software y hardware es una barrera de entrada débil, en otras palabras, de fácil accesibilidad por grupos de empresas o personas que quieran entrar en el mercado, esto se debe a que la era de la digitalización posibilita la creación de portales o plataformas de manera sencilla y rápida, cualquier individuo tiene la facilidad de acceder a un curso o un programa en el cual la creación de la plataforma se agiliza drásticamente, esto en el caso del software. Para el hardware, los nuevos entrantes tienen la posibilidad de administrar la nueva aplicación desde su teléfono inteligente, permitiendo así la actualización y la administración fácil desde cualquier lugar. El software y el hardware es una barrera de entrada débil, que casi cualquier persona u organización con una idea similar puede sobrepasar.

La inversión para adquirir el software y el hardware es baja, desde el propio dispositivo móvil o computador personal, las personas pueden hacer la gestión necesaria para administrar la página correctamente, disminuyendo la fuerza de la barrera.

El conocimiento del mercado o la adquisición de proveedores es una barrera de entrada de dificultad media a corto plazo, el motivo es que los proveedores solo confiaran en personas u organizaciones (criaderos) los cuales ellos conocen, pero a largo plazo, esta barrera se disminuye por el reconocimiento y confiabilidad ganado por los nuevos entrantes.

- **Conclusión Porter**

Tópico	Resultado
Poder clientes	Bajo
Poder negociación proveedores	Bajo
Amenaza productos sustitutos	Alta
Amenaza nuevos competidores	Alta

Tabla 2. Conclusión Porter. Fuente: Propia

Los clientes al no tener muchos proveedores de servicios web de caballos de dónde escoger, no tienen gran potencial para negociar precios o buscar un producto sustituto, por esta razón el resultado del poder de los clientes en el mercado es bajo. La gran demanda de proveedores que se tiene en los servicios requeridos por el negocio nos brinda una ventaja de poder escoger el proveedor basados en calidad y precio, gracias a esta escogencia los proveedores tienen un poder bajo de negociación.

EL boom digital y la gran facilidad para encontrar información genera que, una vez creada la plataforma, una persona pueda copiar la idea sencillamente, por eso puede haber una gran cantidad de productos sustitutos en poco tiempo. Por último, el mismo boom digital, genera que haya más competencia, por el motivo en que en cualquier página de clasificados on-line, se puede publicar un equino, la ventaja de del proyecto es la segmentación y la agrupación de todas las necesidades de los usuarios.

- **Análisis del nivel de rivalidad en el sector**

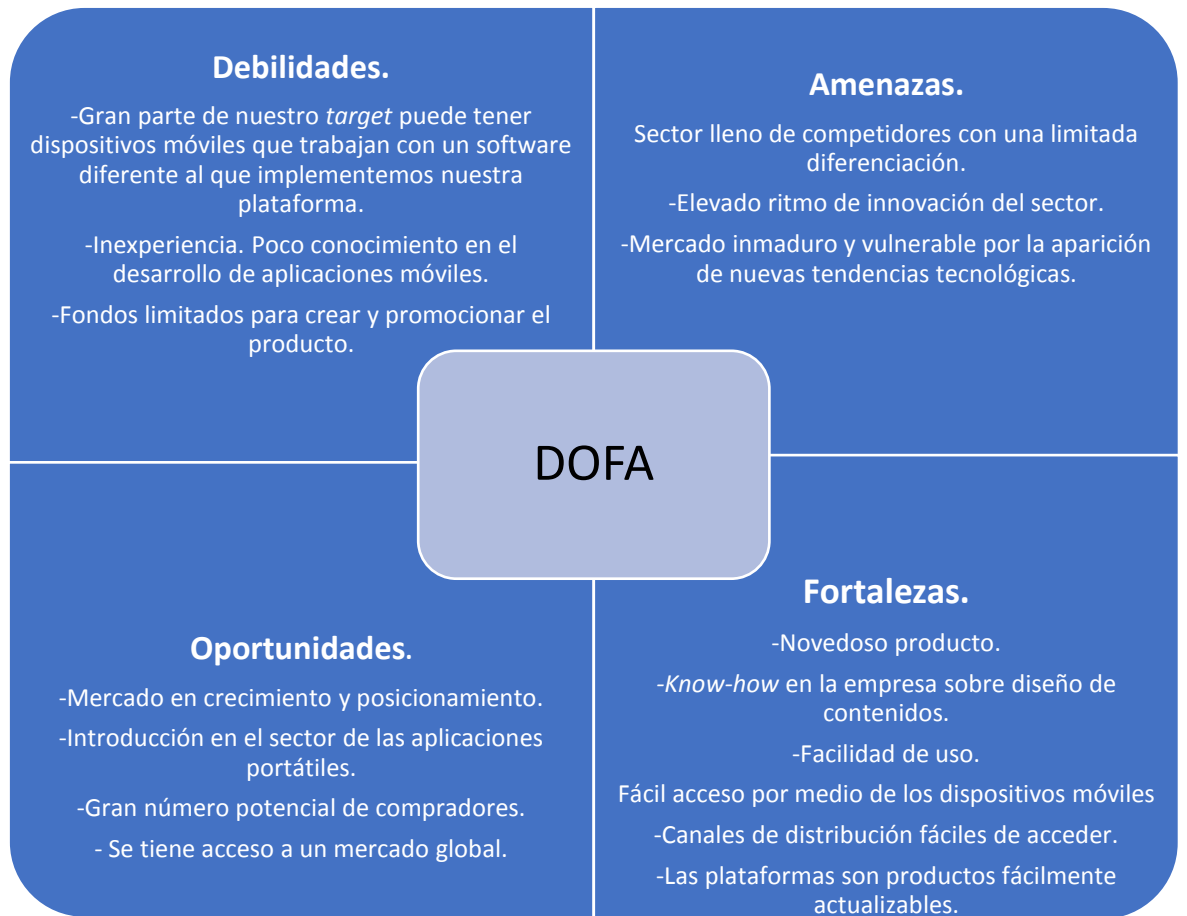


Figura 12. Matriz DOFA. Fuente: Propia.

Debilidades: Los factores mencionados en el cuadrante de debilidades, demuestran la posición desfavorable del Marketplace, las debilidades descritas son al interior de la empresa y se deben de tener claridad de la solución de estas. Para fidelizar al target objetivo con la plataforma, se debe degenerar un ligar en la mente del cliente, esto se da por medio del impacto que se tenga con las diferentes estrategias de marketing. La reducción de la inexperiencia en el desarrollo de apps, se contratará un experto en el tema del desarrollo de aplicaciones móviles, el empleado de programación otorgará a la empresa este conocimiento. Debido a que la empresa invertirá gran cantidad en promoción del producto, la soluciona esta debilidad se puede dar por medio de préstamos inversionistas interesados en el tema.

Fortalezas: Estas son las competencias nucleares que identificamos del proyecto, la novedad del producto, el know-how de la organización, los canales de distribución fáciles de acceder, crean una serie de ventajas competitivas que los competidores no pueden acceder. El fácil acceso para la llegada al cliente (Redes sociales) permite un posicionamiento rápido en el mercado, el cual conlleva a una acogida amigable del público objetivo. Una de las fortalezas con mayor peso es: la fácil actualización de la plataforma, si el mercado lanza un producto con características similares, el negocio tiene una respuesta rápida para esta amenaza.

Amenazas: Tener las amenazas identificadas protege a la organización de una posible desaparición en el mercado. Un sector lleno de competidores a la expectativa de nuevos productos y con el músculo financiero adecuado para cualquier oportunidad, permite una gran vulnerabilidad del proyecto, por esto se debe emplear la estrategia de marketing con mayor pertinencia y penetración en el mercado posible, para cualquier tipo de amenaza sea contrarrestada inmediatamente.

Oportunidades: Se identificaron los factores con los cuales la empresa puede apalancarse para su crecimiento y permanencia en el mercado. Colombia ha tenido una acogida de los ecommerce exuberante, la población se ha concientizado de que le internet simplifica su vida y por este motivo las organizaciones deben tender a una migración a lo online. Aprovechando esta oportunidad, se tomó un mercado donde la tecnología no es su fuerte y se implementará una plataforma que reúna las principales tendencias del mercado.

3.4.3 Potencial del sector

El sector equino es un mercado con gran potencial, pero con poco avance en el mercado, el hecho de que los criaderos y/o las fincas están, por lo general, en las afueras de la ciudad genera que las personas, por falta de tiempo, eviten la presencia de ellos a la hora de hacer una transacción de algún equino, por este motivo se busca acercar a estas personas por medio de una plataforma virtual. A continuación, se mostrarán algunos datos que sustentan la información.

- 1'451.085 Equinos habitan el país según el censo nacional realizado por el ICA.
- 46 mil criaderos registrados ante Fedequinas.
- El caballo criollo colombiano es una marca reconocida a nivel internacional con presencia de criaderos en países como República Checa, Costa Rica, Estados Unidos, Venezuela.

- El porcentaje de transacciones que se realiza anualmente es mínimo ya que solo representa el 0,02% de la totalidad de los animales por lo que hay gran potencial de crecimiento.
- Las transacciones por internet representaban en Colombia el 5,6% del PIB para 2018 según la revista dinero con transacciones por 3100 millones de dólares y con un crecimiento estimado de 2000 millones para el 2018.
- Aun se tiene mucho margen de crecimiento pues según la revista dinero para el 2016 el 90% de los pagos se realizaban en efectivo.
- En Colombia se contará con un observatorio de comercio electrónico para el 2018 que les permitirá a las empresas tomar decisiones en este sector con información confiable y oficial.
- Las ferias equinas son el espectáculo que más atrae personas en Colombia después del fútbol lo que representan un mecanismo efectivo, y aunque costoso, fácil de acceder para dar a conocer la plataforma.

3.4.4 Investigación de mercado

○ Los clientes

El e-commerce apuntará a dos mercados objetivos, el primero de ellos serán aquellas personas que ven los equinos como un hobby y el segundo quienes tienen dichos animales como un negocio.

La caracterización de una persona que tiene a los equinos por hobby suele asemejarse a aquel hombre de estrato alto (4,5,6) con una finca de descanso o de trabajo propia, y que conduce una camioneta 4x4 o pick up, suelen ser personas con familia e hijos de hasta 16 años e ingresos superiores a los 5 millones de pesos. Estas personas suelen tener entre 30 y 60 años y viven en Colombia. Para tener un concepto más claro acerca del cliente potencial, se procedió a desarrollar el siguiente mapa de empatía.

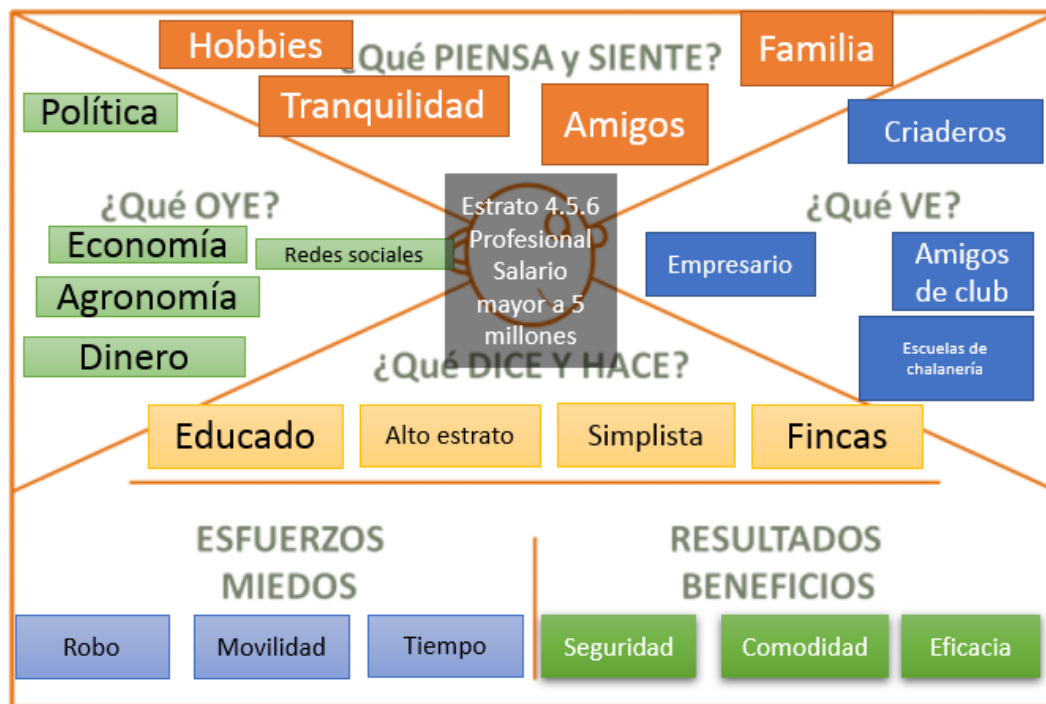


Figura 13. Mapa de empatía. Fuente: Propia.

El objetivo es identificar, las características que permiten realizar un ajuste en el servicio, para establecer las necesidades o intereses de mayor peso (Xplane, 2016). El mapa es construido a partir de las siguientes variables:

- Qué ve: Entorno y cómo es; tipo amistades y propuestas del mercado.
- Qué dice y hace: Actitud en público, aspecto y comportamiento.
- Qué oye: qué dicen en su entorno, medio de comunicación
- Qué piensa y siente: qué es lo que realmente le importa, preocupaciones, inquietudes.

A partir de estas cuatro se obtienen los resultados

- Cuáles son los esfuerzos: Miedos, barreras y obstáculos.
- Cuáles son los resultados, los beneficios que espera obtener, necesidades y deseos

El mapa de empatía nos refleja un modelo prospecto de cliente, donde este es un empresario perteneciente a un club de ciudad con equinos en su poder. La principal actividad de recreación son las fincas y sus animales, tiene un grado de educación alta y vive en un lugar de estrato alto, este es interesado en temas como la política,

agronomía, economía y el dinero. El cliente potencial tiene un enfoque familiar y de amigos, le gusta la tranquilidad y poder desarrollar sus hobbies con los amigos. Se puede deducir que el cliente potencial tiene miedos como el robo de sus pertenencias, no le gusta mal gastar su tiempo en aspectos como la movilidad. Basados en este prospecto, la plataforma debe de brindar comodidad para los clientes, esto significa que el consumidor pueda acceder desde cualquier lugar pueda acceder al portal web. Además, la plataforma debe de generar confianza, en otras palabras, debe generar seguridad en la posible compra o inversión del consumidor. La eficacia es un factor clave, se debe de procurar que las personas interesadas encuentren lo que buscan en el portal web.

Por otro lado, las personas que trabajan con caballos son aquellas quienes están en propiedad de un criadero, las que ejercen como montadores, entrenadores, veterinarios y palafreneros, estas personas del medio suelen tener por lo menos un equino en su propiedad. Estas suelen ser personas de entre los 20 y 50 años que habitan zonas rurales del país. Para este caso el prospecto puede o no tener familia y su estrato es irrelevante.

La competencia más fuerte serán los criaderos, pero esto no será un obstáculo pues a la larga se espera que estas empresas pasen a ser nuestros aliados creando una relación ganan-gana en la cual ellos ofrecen sus equinos a un público más amplio, y nosotros cobramos una tarifa poco representativa por la intermediación. Frente a los competidores virtuales como lo son los foros e Instagram la plataforma se diferenciará por su superior oferta y su forma amigable de ofrecer su contenido, además sobresaldrá su seriedad y confiabilidad gracias a un sistema de calificación de los vendedores, también ofrecerá la posibilidad de filtrar la información por las características buscadas por los usuarios, lo que permitirá al comprador realizar una mejor decisión de compra.

Encuestas para personas

- **Diseño de las encuestas**

Las encuestas fueron realizadas utilizando el software Google Forms de forma virtual.

Las encuestas cuentan con 12 preguntas de las cuales 4 de estas son de variables socioeconómicas como; sexo, estrato, edad y sector en el que vive, con estas variables se piensa cuantificar y conocer al cliente potencial.

Las otras 8 preguntas resuelven dudas como: ¿Cuáles son los clientes potenciales?, ¿Cuáles son los futuros clientes potenciales? ¿Segmentación del Mercado?, ¿Que problemas puede tener el cliente en la búsqueda del producto deseado?, ¿Acogida de la plataforma? y ¿Cuáles son las posibles características del sitio?

- **Número de encuestas**

Según la página de la ciudad Medellín, el poblado para el año 2019 cuenta con una población de 133814 personas. Para conocer el número de encuestados realizó la siguiente formula:

x	133814
Error max %	10%
N. Confianza	95%
Z	1.96
p	50%
q=(1-p)	50%

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

n= 95.971837

La encuesta se envió a una gran cantidad de personas, esta fue publicada en redes sociales públicas, con el fin de que las respondieran dichos seguidores, además, se realizó un trabajo de campo en Medellín logrando encuestar personalmente a 35 personas de un total de 100 personas.

- **Resultados y conclusiones**

Realizamos una encuesta a 100 personas del departamento de Antioquia concentrados principalmente en la ciudad de Medellín (77%) y en los estratos 4, 5 y 6 (93%) para validar la viabilidad de nuestra idea de negocio. Entre los encuestados se encuentran un 45% de mujeres y un 55% de hombres, todos mayores a los 18 años de edad, a los cuales se le realizaron una serie de preguntas como ¿Le gustan los Caballos?, ¿Ha pensado alguna vez en comprar un caballo?, ¿A dónde se ha dirigido usted para ver las opciones disponibles?, ¿Le gustaría que existiera un sitio web donde se pudiera ver toda la oferta de equinos del mercado?, entre otras.

De las respuestas recibidas logramos extraer una serie de *insights* valiosos para el desarrollo y validación de nuestra idea de negocio como lo son:

1. Las mujeres son más propensas a sentir gusto por los caballos que los hombres (78% vs 76%) sin embargo su tasa de redención es más baja, es decir, de esas mujeres con gusto hacia los equinos solo el 43% han considerado comprar uno, mientras que en los hombres ese porcentaje es del 55%. De esto podemos intuir que cosas como:

A. Nuestro heavy user probablemente sean personas del género masculino, sin embargo, en hogares de pareja la mujer por su alto gusto por los equinos puede hacer las veces de sponsor para detonar una posible venta.

Sexo

100 respuestas

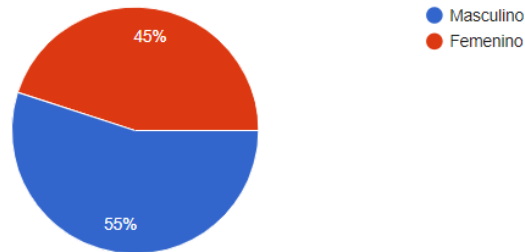


Figura 14. Respuesta encuesta #1. Fuente: Propia.

2. De las personas que alguna vez han pensado en comprar un caballo (tanto del género masculino como femenino), el 95% afirma que le gustaría que existiera una página web que agrupara la oferta de este tipo de animales.

A. Este insight confirma la necesidad del consumidor de caballos de tener un canal al cual acudir que resuma la oferta del mercado.

Le gustaría que existiera un sitio web donde se pudiera ver toda la oferta de equinos del mercado

89 respuestas

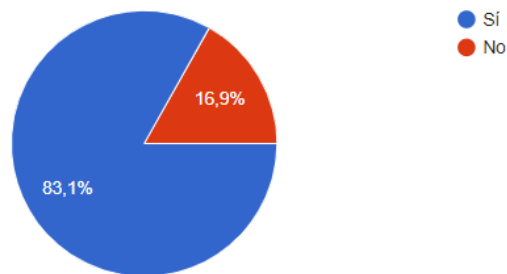


Figura 15. Respuesta encuesta #2. Fuente: Propia.

3. De las personas que alguna vez han pensado en comprar un caballo (Hombres y Mujeres) el 92% han acudido a un canal tradicional (un Amigo, un Criadero).
 - A. Una barrera de entrada que encontramos en nuestro mercado objetivo es su tendencia a buscar canales tradicionales en lo cual deberemos de trabajar e implicar costos importantes en materias de Mercadeo.
 - B. Este resultado también representa una gran oportunidad, pues tendremos la posibilidad de ser disruptivos, toda la participación de mercado esta aun por repartir.

De ser una persona que quisiera comprar usted acudiría a:

38 respuestas

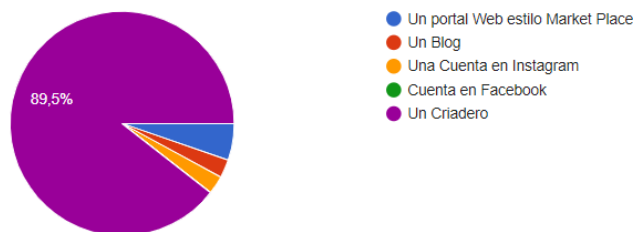


Figura 16. Respuesta encuesta #3. Fuente: Propia

4. Aunque el 92% de las personas que pensaron alguna vez acudieron a un canal tradicional no necesariamente su experiencia fue satisfactoria, pues el 64% de esas personas afirmo que el precio era demasiado alto, el 39% afirmo que tuvo que desplazarse largas distancias en su misión de compra y el 28% dijo que no encontró suficientes opciones.
 - A. Lo anterior complementa el inciso 3.B pues reafirma la oportunidad de ser disruptivos en un mercado cuya demanda está siendo satisfecha, pero con mucha oportunidad de mejora.
 - B. La idea que se plantea para atender este mercado soluciona algunas de las insatisfacciones mencionadas anteriormente, pues en primer lugar, al ser un sitio agrupador de la oferta, se buscará fomentar la competencia que beneficie al consumidor final en términos de

precio, una de sus mayores preocupaciones. También evitara el desplazamiento de largas distancias, pues todo estará a la distancia de un clic, y reducirá la percepción de que las opciones son pocas, pues se trabajara por tener un “surtido amplio”

Cuando buscó las opciones disponibles se encontro con alguna de las siguientes situaciones(puede seleccionar varias):

84 respuestas

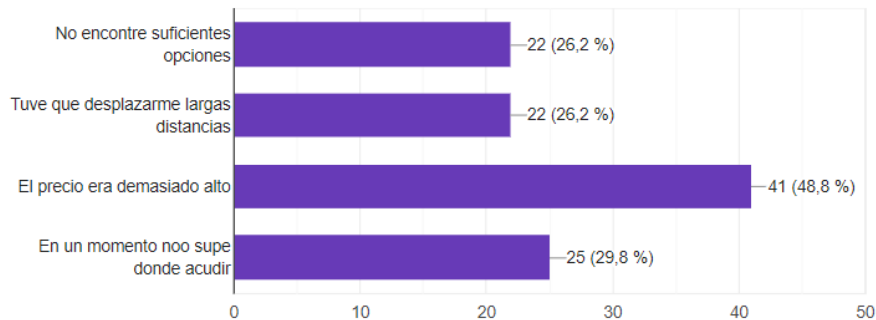


Figura 17. Respuesta encuesta #4. Fuente: Propia.

- Para la construcción de la página las personas encuestadas afirmaron en un 55% que la página web debería ser bastante visual, el 52% aseguro que debería tener filtros de búsqueda y un 39% sostuvo que la calificación de los vendedores era importante para tener en cuenta.

Que características le gustaría que tuviera este sitio

88 respuestas

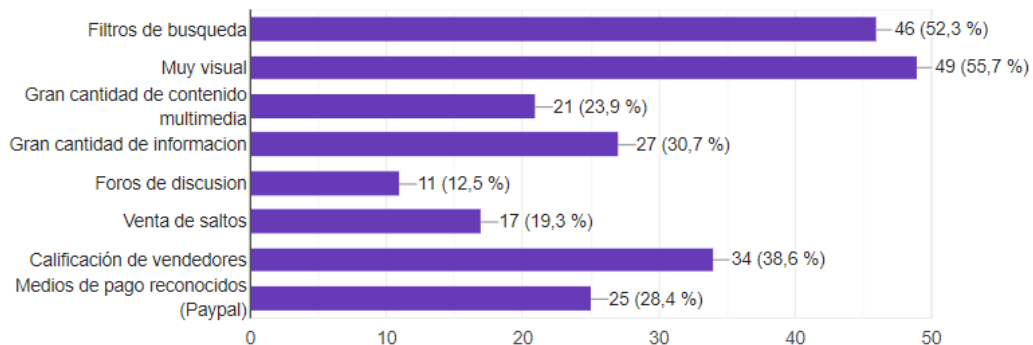


Figura 18. Respuesta encuesta #5. Fuente: Propia.

6. Existe una parte de la población que aún no está siendo explotada comercialmente en el mundo de los equinos, y son ese 39% de los encuestados que a pesar de que le gustan los caballos, nunca ha pensado en comprar uno.
 - En este punto por medio de estrategias de mercadeo se podría buscar expandir la torta del mercado accediendo a este tipo de consumidores.

¿Ha pensado alguna vez en comprar un caballo?

100 respuestas

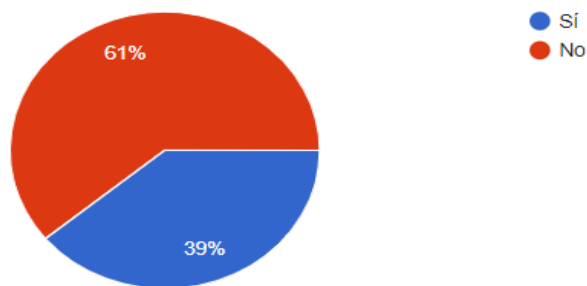


Figura 19. Respuesta encuesta #6. Fuente: Propia.

- **Entrevistas a Stakeholders**

Con el fin de terminar de terminar de esculpir la solución de la que se ha venido hablando a lo largo de este plan de negocio se buscó obtener la opinión de algunos de los sectores objetivos del proyecto como lo son los criaderos más importantes y con mayor trayectoria del país, los criaderos emergentes y las personas que tienen a los equinos como un hobby, obteniendo los siguientes resultados

- Entrevista propietaria del criadero Maryland: “El e-commerce que propone el proyecto es una idea que, aunque es arriesgada para nosotros pues la competencia se volverá mucho más agresiva, será una oportunidad grande para que la industria equina por fin de ese paso hacia la industrialización por llamarlo de alguna manera, y se logre llegar a esos mercados que antes no eran explotables. En mi concepto es una gran idea que puede darle ese empujón al negocio para llevarlo al siguiente nivel”

- Entrevista Criadero el ocaso: “Me parece una gran oportunidad sobre todo para nosotros los criaderos más pequeños, que carecemos de una amplia red de clientes, pues es difícil llegarle al comprador en este mercado por la falta de canales de venta, considero que esta propuesta les dará la oportunidad a criaderos jóvenes de dar a conocer sus animales y abrirá la puerta a que muchas más personas se animen a criar estos animales”
- Entrevista aficionado a los caballos: “En el momento que decidí comprar mi primer Caballo me di cuenta que la labor no era tan sencilla, tuve que utilizar horas de mi tiempo recorriendo los pueblos de Antioquia esperando encontrar el animal de las características y precio que quería, y aun así solo logre ver un portafolio reducido de animales que tenían disponibles en los criaderos que conocía previamente, considero que este proyecto facilitara mucho esa tarea y le abrirá las puertas a muchas más personas al mundo de los equinos”

Delo anterior es prudente concluir que la iniciativa va por el camino correcto, pero es de vital importancia profundizar en el cómo lograr la confianza de los grandes criaderos y el cómo hacerles ver que esta es una oportunidad que abre muchas más puertas de las que cierra, pues aún su visión del negocio es conservadora y tradicional, factor que se debe buscar solucionar en el proyecto.

○ **La competencia**

El negocio más parecido al que se plantea en el proyecto es www.comprasaltos.com página web que se especializa en la venta de pajillas de equinos reproductores en Colombia, la página web que se encuentra operando actualmente posee varias opciones de ordenamiento y categorías, mas no tiene filtros, su medio de pago no genera mucha confianza.

Como resultado es una página web con un flujo promedio de menos de 5000 personas, aunque en el último mes lograron que cerca de 12 mil personas visitaran su sitio, pero esto represento una reducción del 40% con respecto al mes anterior. La forma en que la mayoría de las personas acceden a su sitio es digitando directamente la página web en el buscador y la segunda es por medio de la búsqueda “compra saltos” en Google, actualmente no realizan inversiones en publicidad virtual.

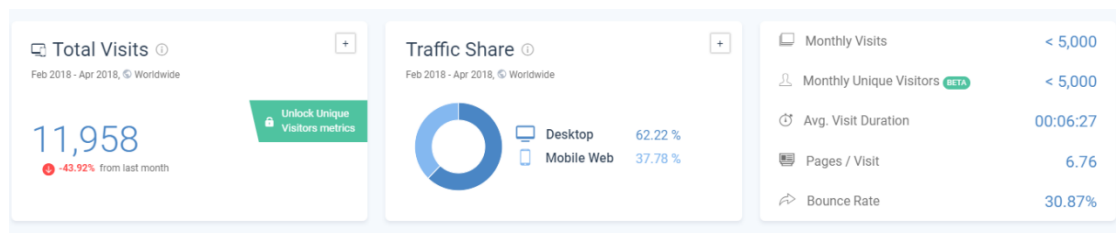


Figura 20. Tráfico de visitantes. Fuente: Similarweb.

Existen también criaderos comercializadores de equinos que si se miran superficialmente se podrían llegar a considerar una competencia, pero cuando se analiza el negocio a profundidad es fácil intuir que esta iniciativa será un canal adicional para que esos criaderos lleguen a su mercado objetivo.

Además, hay diferentes cuentas en redes sociales que cumplen una función similar como por ejemplo @Caballoscolombia en Instagram, la cual cuenta con más de 105mil seguidores, pero, aunque este tipo de cuentas también ofrecen equinos a la venta, no se especializan únicamente en esto, si no que su finalidad también es brindar entretenimiento lo que en algunos casos les puede restar foco y percepción de formalidad. Estas cuentas en redes sociales podrían considerarse nuestra principal competencia, en este tipo de cuentas el costo de una publicación puede ir desde los 20mil pesos hasta los 80 mil, lo que incluye una publicación fija en la cuenta. Uno de los limitantes de este tipo de cuentas es que no tienen la posibilidad de implementar filtros o motores de búsqueda, ni tampoco puede brindar tarifas diferenciadas por la ubicación de la publicación, pues estas irremediamente van descendiendo en la página a medida que se añaden más publicaciones.

Los foros de discusión como www.mundoecuestre.com y suscaballos.com, aunque no tienen como el comercio de caballos, estos se prestan para dicho tipo de negocios, pues los participantes de los foros pueden dejar allí información de sus animales en venta. Esta página en específico cuenta con una gran fidelidad por parte de sus usuarios pues según Similar web todo su tráfico es 100% orgánico, es decir proviene de personas que digitan la página directamente en el buscador o personas que llegan por medio de algún motor de búsqueda como Google. Lo anterior es un *insight* importante para tener en cuenta pues, aunque en las encuestas a conveniencia que realizamos, solo el 11% afirmó que sería importante incluir foros de discusión en una página de este estilo, aquí podemos observar que una fuente importante de fidelización.

En cuanto a medios escritos, el más reconocido en el sector es la revista Fedequinas, sin embargo, esta editorial no cuenta con una sección específica para la comercialización de este tipo de animales.

- **Estrategia de mercadeo del negocio propuesto**

- **Marketing Mix para los productos o servicios del negocio propuesto:**

- **Estrategia de Producto:**

Tras la validación del cliente, se puede definir el producto mínimo viable como una página web que le permita al usuario filtrar la información que desea visualizar, realizar pagos de forma ágil y segura, calificar a los vendedores, y tener una experiencia amigable y visual.

Para alcanzar la elaboración del producto mínimo viable se requerirá en primer lugar de una página web, la cual no deberá ser sofisticada, esta se puede diseñar inclusive por los autores del proyecto, por medio de plataformas comercializadoras de software prediseñado. Además, será necesario de un método de pago a través del cual los usuarios de la plataforma puedan pagar por el servicio, este método de pago no necesariamente requerirá de un desarrollo en términos de software, pues como se profundiza en el estudio técnico, este tipo de servicios se pueden externalizar. Con estos dos elementos ya el proyecto puede comenzar a operar.

Para llevar el proyecto a prestar el servicio con la calidad que se desea, el proceso es mucho más arduo, pues la fase de programación y desarrollo web es más larga y debe ser realizada por un experto, se debe crear una base de datos para almacenar la información de la plataforma, se deben estudiar cuales son los filtros de búsqueda más pertinentes y aplicarlos de una forma amigable al diseño de la plataforma, la paleta de colores y la estructura debe ser diseñada minuciosamente de forma que sea atractiva para el usuario y lo invite a consumir.

El proyecto no hace uso de materias primas y toda la tecnología necesaria se encuentra disponible en el mercado, tampoco existen implicaciones ambientales o legales conocidas que deban ser solucionadas, más allá de las legislaciones de tratamiento de datos, y ahorros de energía con el hardware utilizado.

Se espera que la página web tenga una pantalla de inicio donde se encuentren además de los filtros y buscadores, las publicaciones destacadas por las cuales el usuario pago un valor adicional, además cada caballo tendrá una página propia donde se puedan explorar además del contenido multimedia, todas las características del animal, la calificación del vendedor y un botón de contacto. De cara al ofertante la página debe contar también con un lugar donde estas personas puedan editar la información de sus animales, y donde puedan administrar sus publicaciones. Por último, se contará con una página de servicio al cliente donde el Community Manager se encargará de responder las dudas de los usuarios.

– **Estrategia de Precios:**

Para la estrategia de precios hay que tener en cuenta el tipo de negocio y a los clientes que está dirigido el proyecto. Para el modelo de negocio de su Sucaballo.com la estrategia de precios pertinente es la diferenciación segmentada, gracias a que este modelo ofrece elevadas ventajas percibidas del producto hacia el cliente, justificando la pequeña prima en el precio. Para la imposición del precio se tomó en cuenta la página web www.carroya.com, donde allí por el espacio publicitario se cobra \$50.000 COP, con base a esta información se decidió imponer el precio de \$40.000 COP para un plan básico de 4 fotos y un video en la plataforma, para el plan full que incluirá 6 fotos , 2 videos y un mejor posicionamiento del contenido, dentro de la plataforma, el valor es de \$65.000 COP, estos son precios justos y apropiados, ya que la plataforma contará con una gran cantidad de visitas, volviéndola un referente a nivel nacional en la consulta y venta de equinos. Los precios tienen el IVA incluido.

Las condiciones de pago se efectuarán según el contrato realizado entre los clientes y proveedores, por parte de la venta y compra del equino. Para las publicaciones las condiciones de pago son mínimas, el proceso consta de registrar una cuenta en la plataforma con los datos básicos, una vez completado el registro, se procede con el pago del espacio en el ecommerce por medio de tarjeta de crédito, transferencia bancaria, PayPal o PSE, cuando el pago sea exitoso el usuario inscrito gozará de publicar libremente su equino. El proyecto no contará con ningún sistema de descuentos por las transacciones hechas, los usuarios por cada publicación nueva que desee hacer deberán pagar de nuevo por el servicio.

En Colombia el impuesto a las ventas es llamado IVA, Impuesto al Valor Agregado (IVA). Este impuesto, se cobra en el momento de la realización, consumo o compra, de productos, servicios, transacciones comerciales y este valor depende del monto de la transacción, así como del producto o mercancía,

este es establecido por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia. Dentro del valor pago está incluido el impuesto a las ventas.

– **Estrategia de Promoción:**

Este punto es uno de los factores críticos que deberá afrontar el proyecto, pues como pudimos ver en el estudio de mercado una de las principales barreras de entrada del negocio a la industria equina es la tradicionalidad del sector, la cual se ve materializada en el 92% de las personas que alguna vez pensaron en adquirir un caballo dentro de nuestros encuestados que acudieron a este canal, y para cambiar esa mentalidad es necesario de una comunicación efectiva y bien focalizada en la propuesta de valor.

La idea es, por lo que mencionábamos anteriormente, acudir principalmente a los medios tradicionales en los cuales actualmente se encuentra nuestro cliente objetivo, como lo son Revistas Equinas como Fedequinas, Ferias Equinas, Criaderos, entre otros, para hacer activaciones de marca y publicidad, con el objetivo de cambiar la percepción tradicional de nuestro *target* y transmitirle los beneficios de nuestra propuesta de valor.

Entre las activaciones que buscaremos realizar estarán repartición de volantes, puestos de información con descuentos en publicaciones y pantallas que le permitan al consumidor ver de primera mano el funcionamiento del *Marketplace*, entrenamientos de uso para los criaderos más importantes para acompañarlos en la adopción de la herramienta y Banners en revistas.

Sera importante, a pesar de la tradicionalidad del sector, contar también con redes sociales, pues estas se han convertido en una obligación para cualquier marca en cualquier industria. Por este medio también buscaremos atraer a nuestros clientes objetivo por medio de estrategias como *give aways*, en los cuales regalaremos publicaciones a las personas que sigan nuestras redes sociales.

Como incentivo hacia los clientes, la organización impondrá un sistema de regalos por primera vez. Esta estrategia consta de regalar publicaciones en la plataforma a personas que se inscriban por primera vez. La estrategia otorgará nuevos clientes al proyecto y podrá generar el esparcimiento del voz a voz. El voz a voz es una herramienta poderosa, las personas tiene mayor confiabilidad cuando un conocido les sugiere una recomendación, si se logra penetrar efectivamente el mercado, el voz a voz tendrá gran peso en la expansión del negocio.

Entendemos que hacer Marketing en el contexto actual es costoso, pero para la iniciativa que se plantea y como se mencionaba anteriormente, esta inversión será crítica para el desarrollo del negocio, teniendo en cuenta que la operatividad del Marketplace dependerá de que un número apropiado de publicaciones permanezcan activas en la página en cualquier instante de tiempo. Por lo anterior destinaremos una inversión de 10 millones de pesos mensuales a este factor.

✓ **Material publicitario:**



Figura 21. Poster plan de mercadeo. Fuente: Propia.

– **Estrategia de Comunicación:**

Prototipo página web: <https://andressie95.wixsite.com/sucaballo>

– **Estrategia de Servicio:**

La plataforma será diseñada de una manera breve y concisa con el fin de que el cliente tenga la oportunidad de gestionar el producto, en este caso el espacio, de manera autónoma, con este mecanismo se pretende que el cliente pueda manipular su publicación de la manera que desee, el cliente podrá subir y descargar diferentes imágenes, añadir o modificar la descripción de su producto, modificar el precio las veces que desee, actualizar la ubicación del momento del equino, etc. Esto genera libertad y desligamiento con los administradores del portal web. El servicio al cliente entrará en acción cuando el cliente presente dificultades técnicas con algunas de sus publicaciones, se tratará de corregir y solucionar este tipo de inconvenientes en tiempos estimados de 7 días hábiles, este tiempo se da con el fin de evitar retrasos por acumulaciones de reclamos e inconvenientes.

La plataforma no cuenta con servicios de instalación, esta al ser una página web cualquier persona con acceso a internet puede contactar e ingresar al ecommerce y poder interactuar con esta fácilmente. Por otro lado, la plataforma si tiene servicios a domicilio y esto se debe por el servicio de fotografía ofrecido, este servicio se organizará por medio de un cronograma, en este se agendarán las citas por orden de llamadas o de servicios solicitados vía web por semana, permitiendo que el fotógrafo a domicilio tenga la oportunidad de cobijar todas las citas, se estima que en el primer mes haya 2 servicios, pero con el tiempo este crecerá exponencialmente.

La página contará con varios métodos de pagos, estos son: tarjeta de crédito, transferencia bancaria, PayPal o PSE. Estos cuatro métodos son seguros y confiables en Colombia, son los métodos más utilizados por las diferentes páginas de tiendas online en el país y ofrecen un servicio donde casi cualquier persona, solo con el acceso a internet, puede registrar su pago.

3.5 ANÁLISIS TÉCNICO - OPERATIVO

3.5.1 Localización del negocio

Para la localización de los *headquarters* de la plataforma se busca un espacio amplio en el cual los empleados puedan trabajar conjuntamente entre sí, ver figura 22. Se busca que sea un espacio abierto, con buena área de trabajo para cada empleado y con espacio para un cafetín, todo esto es pensado para que los trabajadores tengan una calidad de vida laboral alta y una satisfacción laboral buena, por el hecho de que a los empleados tener las necesidades cubiertas de la mejor manera, en otras palabras, una calidad de vida laboral alta, estos mismo estarán motivados y tendrá un índice de producción más alto (Martín, 2013). Por ese motivo hemos buscado diferentes tipos de oficinas, desde coworking hasta arrendamiento de oficinas privadas. En todas las opciones el precio es variable debido a la localización, estos dos poseen una relación directa. Se ha evaluado diferentes

oficinas privadas y coworking en diferentes zonas, ver tabla 3 por comodidad de espacios y por menor costos la localización escogida para el proyecto será en el poblado en el coworking Tinnko. Este espacio de oficina privada cumple con todos los requisitos especificados en el mapa arquitectónico de distribución, además, cuenta con servicios gratuitos de limpieza y wifi y por un costo adicional el espacio cuenta con telefonía, impresora y scanner y capacitaciones.

Tipo	Nombre	Localización	Espacio	Precio COP
Coworking	Wework	El Poblado	Privado 6 personas	\$5.556.000/mes
Privada	-	EL poblado	Privado 8 Personas	\$1.000.000/mes
Privada	-	Belén rosales	Privado 8 Personas	\$800.000/mes
Coworking	Tinnko	El poblado	Privado 6 personas	\$751.683/mes

Tabla 3. Cotizaciones coworking. Fuente: Propia

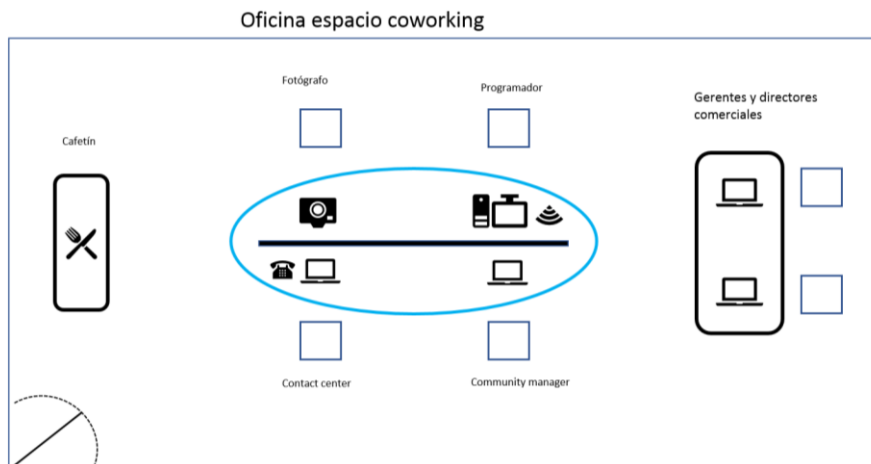


Figura 22. Distribución espacio oficina. Fuente: Propia.

3.5.2 Insumos: Necesidades y requerimientos

Para el desarrollo de un E-commerce existen muchas facilidades que permiten que el proceso de crear y mantener la página en el tiempo sea mucho más sencillo y al alcance de todos. Estas facilidades se ven materializadas en compañías como Wix o WordPress las cuales ponen a disposición de quien desee crear una *Marketplace* virtual todo tipo de herramientas prediseñadas que solo dejan en manos del creador la decisión de cuales de ellas utilizar. Estas compañías también te ofrecen la

posibilidad de tener un punto de pago y garantizan la seguridad de este lo que permite también externalizar este proceso. En cuanto a publicidad y análisis del feedback que la navegación de los usuarios deja también está cubierto, pues en Wix por ejemplo la mensualidad incluye acceso a Google Analytics y *Boosters* del dominio. Todo lo anterior lleva a afirmar que las necesidades en materia de Software para el desarrollo de la iniciativa de negocio son bastante reducidas, por lo menos en cuanto a un mínimo producto viable se refiere, pues siempre habrá cosas que se puedan mejorar.

En cuanto a Hardware un equipo con un procesador Core i5 en adelante será suficiente para cumplir con las necesidades iniciales del proyecto, además de contar con una memoria RAM de por lo menos 4GB. También será necesario contar con una conexión a internet de banda ancha que para el contexto colombiano es de mínimo 25 Mbps de bajada y 5 Mbps de subida.

El último requerimiento será tener a disposición una tarjeta de crédito, esto con el fin de poder pagar la suscripción a las plataformas anteriormente mencionadas, y una cuenta de banco donde recibir los pagos que se generen por medio de la plataforma digital.

3.5.3 Calendario de inversiones

INVERSIONES ESTIMADAS	Reinversiones				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollo página web con tienda online	\$ 7,000,000	-	-	-	-
Computador ppal	\$ 1,200,000	-	-	-	-
Impresora	\$ 400,000	-	-	-	-
Portátiles (1)	\$ 2,400,000	-	-	-	-
Escritorios	\$ 1,500,000	-	-	-	-
Sillas	\$ 2,000,000	-	-	-	-
Mesa	\$ 500,000	-	-	-	-
Archivadores y estanterías	\$ 800,000	-	-	-	-
Documento / minuta	\$ 350,000	-	-	-	-
Abogados	\$ 716,000	\$ 751,800	\$ 785,631	\$ 817,056	\$ 841,568
Registro de marca	\$ 2,500,000	-	-	-	-
Logo	\$ 700,000	-	-	-	-
Tarjetas de presentación	\$ 100,000	-	\$ 104,500	-	\$ 107,635
Hojas membrete	\$ 100,000	-	-	-	-
Firmas digitales	\$ 100,000	-	-	-	-
Facturas	\$ 100,000	\$ 105,000	\$ 109,725	\$ 114,114	\$ 117,537
Diseño Web	\$ 2,200,000	\$ 2,625,000	\$ 2,743,125	\$ 2,852,850	\$ 2,938,436
Interfaz Móvil	\$ 1,000,000	-	-	-	-
Telefonos	\$ 150,000	-	-	-	-
Celular	\$ 1,200,000	-	-	\$ 1,248,000	-
TOTAL	\$ 25,016,000	\$ 3,481,800	\$ 3,742,981	\$ 7,320,020	\$ 4,005,176

Tabla 4. Calendario de inversiones. Fuente: Propia

3.6 ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

3.6.1 Aspectos organizacionales

- Organigrama organizacional

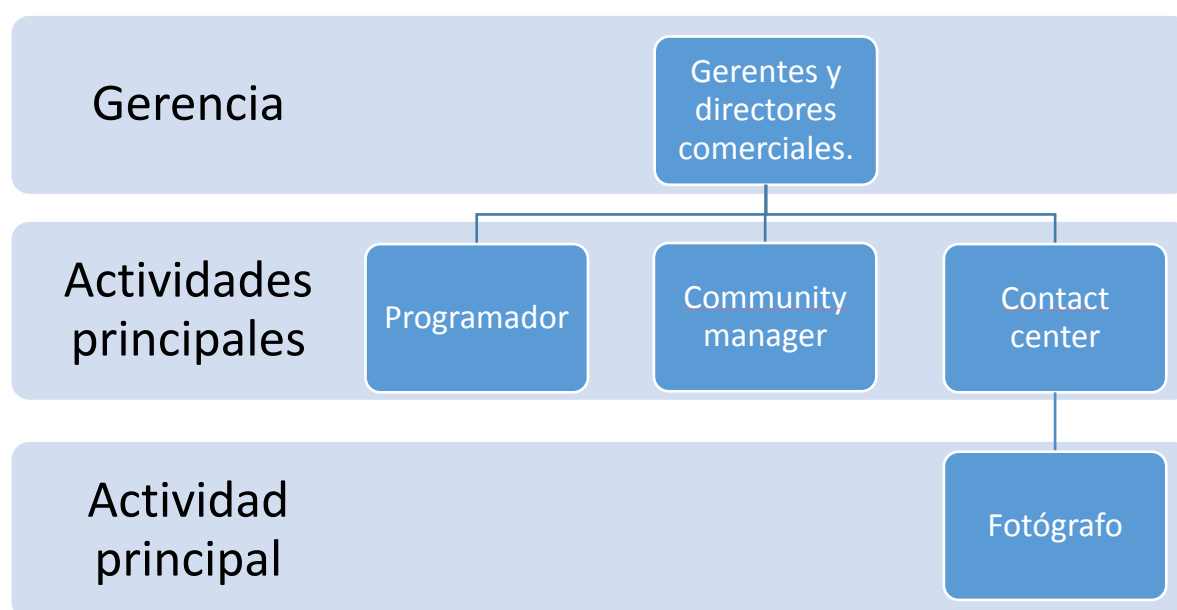


Figura 23. Organigrama institucional. Fuente: Propia.

El esquema de la organización empresarial es basado solamente en el funcionamiento de las actividades primarias, debido a que estos son los únicos empleados que están contratados directamente con la empresa. En el tope están los 2 directores comerciales y gerentes, estos dos son los encargados de la parte económica, la toma de decisiones y el pago de obligaciones financieras. El programador, el *community manager* y el *contact center*, son los siguientes en la cadena de mando, estos se encuentran a igual nivel en la jerarquía, ya que cada uno es fundamental para el desarrollo del proyecto. El fotógrafo, por último, debe responder y obedecer directamente al *contact center* por el hecho de que esta persona es la encargada del agendamiento de citas para la toma de las fotos.

Las competencias y las funciones de cada uno de los empleados se pueden ver especificados en los anexos. Ver Anexo 1. Allí se encontrarán un serie de manuales de funciones especificando las competencias y las funciones de los empleados.

• **Route-map Sucaballo.com**

Esta estrategia es una planeación general de la compañía flexible, en esta se podrán evidenciar los principales drivers del mercado para el proyecto al corto, mediano y largo plazo. Bajo esta estrategia, se tendrá la oportunidad de visualizar los cambios del modelo de negocio y los agregado a este, como son las subastas online. En el caso de requerir acompañamiento, se establecieron entidades gubernamentales donde la propiedad intelectual seguirá siendo del proyecto y ángeles inversionistas que promoverán el crecimiento de la organización.

Estrategia Sucaballo.com S.A.S		Ser una plataforma web segura y confiable donde se pueda encontrar el caballo de tus sueños desde la comodidad de la casa		
Tiempo	Corto plazo	Corto	Mediano plazo	Largo plazo
	6 meses		1 año	3 años
Drivers del mercado	<p>1'451.085 de equinos habitan en el país según el censo nacional realizado por el ICA.</p> <p>"El porcentaje de transacciones que se realiza anualmente es mínimo ya que solo representa el 0,02% de la totalidad de los animales por lo que hay gran potencial de crecimiento." fedequinas,2017.</p> <p>•Las ferias equinas son el espectáculo que más atrae personas en Colombia después del futbol lo que representan un mecanismo efectivo, y aunque costoso, fácil de acceder para dar a conocer la plataforma.</p>		<p>"Las transacciones por internet representaban en Colombia el 2,6% del PIB para 2016 según la revista dinero con transacciones por 3100 millones de dólares y con un crecimiento estimado de 2000 millones para el 2020." Revista dinero, 2018.</p>	<p>"Se estima que el comercio electrónico mundial crecerá un 60% de acá a 2022, alcanzando los 14,7 billones de dólares". Ticbeat</p>
Modelo de negocio	Sucaballo.com: Plataforma web donde se podrán encontrar el equino que se adhiera a las necesidades y los mejores saltos del país.		Sucaballo.com, que satisfaga las necesidades de una consumidor por medio de la obtención de los mejores saltos y equinos del mercado	Sucaballo.com incluirá dentro de sus servicios, subastas online desde la comodidad de la casa y solo haciendo clic.
Acompañamiento	Inversiones privadas, Ángeles inversores.Influencers		Sena, Ruta N.	Mintic, Ruta N
Capacidades a desarrollar	<p>Alianzas estratégicas con criaderos reconocidos</p> <p>Captura de mercados latinoamericanos</p> <p>Análisis de tendencias</p> <p>Desarrollo capacidades del personal frente actualizaciones web y manejo de tecnología-servicio al cliente</p> <p>Cultura organizacional</p>		<p>Alianza estrategica proveedor</p> <p>- Captura de mercados internacionales (Europa y USA)</p>	<p>Internet de las cosas</p> <p>- Desarrollo tecnológico</p> <p>- Apropiación de las TIC'S a los nuevos desarrollos</p> <p>- Analisis de información a un solo click</p> <p>- generación de una super pagina web, que genere comunidad</p>
Recursos financieros	<p>Cambio de marca, imagen</p> <p>- Publicidad online, BTL y material P.O.P</p> <p>- Apertura de nuevas zonas en mecado internacionales</p> <p>Actualización portafolio</p>		<p>Compra de materia prima</p> <p>- Captura de mercado internacional</p> <p>- Publicidad</p>	<p>- Compra de tecnología</p> <p>Desarrollo de maquinaria que permita la personalización del producto.</p>
Recursos	Cambio imagen de marca		4,000,000	
	Nuevos saltos		5,000,000	
	Gestión redes sociales		5,400,000	
	Publicidad cambio de imagen		10,000,000	
Otros aspectos	Total		64,400,000	
Compra de software		40,000,000		

Tabla 5. RouteMap. Fuente: Propia

El *RouteMap* indicó los principales factores donde serán destinados los recursos financieros y este dio como resultado el marketing y la modificación del producto (plataforma). Estos son los factores claves para mantener la ventaja competitiva en el Mercado, un buen posicionamiento web y una plataforma fácil de usar. También, se deben de crear alianzas estratégicas con los criaderos, para así garantizar el funcionamiento de la plataforma y estar actualizándose en el Mercado constantemente, se deben de crear nuevas formas de la visualización de la plataforma o nuevas formas de notificaciones, este factor entra en el Desarrollo tecnológico que el proyecto debe de tener al largo plazo.

El modelo de negocio se tiene que estar actualizando constantemente según las necesidades del mercado, por este motivo en el largo plazo, se tendrá un sistema de subastas online, donde el cliente podrá acceder y estar enterado de su situación en la subasta en cualquier instante y en cualquier lugar. De no modificar el modelo de negocio, el proyecto se deberá enfrentar a una obsolescencia rápida y podrá decaer fácilmente.

- **Route-Map actividades Sucaballo.com**

Actividades a desarrollar			
Comercial	Análisis estructura comercial	Desarrollo del plan comercial	Evaluar los resultados del nuevo plan comercial y ajustar
	desarrollo plan comercial	Plan de capacitación del área comercial	Busqueda de nuevos canales comerciales.
Mercadeo	Elaboración del Plan de marketing	Desarrollo del plan de marketing	Creación de un mecanismo que genere una comunidad
	PreSelección y contratación agencia de publicidad	Manunetcción y nuevas ideas de la agencia de publicidad	Creación e implementación de una comunidad de profesionales para ecommerce.
Financiero	Puesta en marcha del nuevo ERP	Diagnostico costos de la plataforma	Estudio de costos de producción, comparación costos estandar versus reales
			Seguimiento del presupuesto de ingresos y egresos
Administración y Gestión Humana	Realizar proceso de ingreso de personal y capacitaciones	Realizar la reinducción de todo el personal	Desarrollo del sistema de gestión de la calidad
	Desarrollo del plan de bienestar	Cumplimiento del sistema de SST	Medición del clima laboral
	Realización del mapa de procesos	Desarrollo del plan de bienestar	Funciones y procesos de cada trabajador
INDICADORES			
Comercial	Ventas por valor de 70 millones	Incremento en ventas de un 100% respecto a 2019	Incremento del 200% de las ventas respecto a 2019
	Sostenimiento y crecimiento productos básicos	Cumplimiento del 40% del plan de capacitaciones del proyecto.	Cumplimiento del 97,5% del plan de capacitación del área
Mercadeo	Incremento del 100% de los suscriptores en la plataforma web	Incremento del 200% de los suscriptores de la plataforma web.	500 publicaciones en la plataforma web.
	Crecimiento de ventas por rplataforma web del 30%	Conversión del tráfico de redes en clientes del 15%	120.000 Seguidores en redes sociales
Financiero	Puesta en marcha para el 20 de noviembre del ERP	Alcance del punto de equilibrio.	Reducción del 30% de los días de efectivo.
	Entrega estados financieros en los 5 días hábiles siguientes	Entrega estados financieros en los 5 días hábiles siguientes	Utilidad neta superior al 8% de los ingresos
Administración y Gestión Humana	Cumplimiento del 100% del plan de beneficios	Cumplimiento del 100% del plan de motivación.	Cumplimiento del 100% del plan de beneficios
	Rotación de empleados en 0	Cumplimiento del 100% del SG-SST	100% del personal con evaluación de desempeño
	Cumplimiento del 100% del SG-SST	100% del personal con inducción o reinducción	Satisfacción de los trabajadores superior al 85%

Tabla 6. RouteMap Actividades. Fuente: Propia.

Los núcleos principales de enfoque del proyecto será el núcleo comercial y el núcleo de mercadeo. Estos dos con la gestión correcta, otorgarán a la organización los recursos claves para mantenerse en el mercado. Por ese motivo, las actividades comerciales serán enfatizadas en el desarrollo del plan del plan comercial, garantizar el óptimo desarrollo ayudará a la consecución de los objetivos tanto estructurales como financieros. Estos factores serán medidos a través de: metas de ventas, incrementos de las ventas y cumplimiento de capacitaciones.

Las principales actividades de mercadeo para el corto, mediano y largo plazo serán: elaboración y consecución del plan de mercadeo, contratación de una agencia de publicidad con ideas vanguardistas y creación de una comunidad equina. El propósito de esta actividad es seducir la mayor cantidad de personas en un mercado *target* y que esta población atraída se conviertan en clientes potenciales. En el mundo de hoy a las personas se les bombardea con información desde todas partes más que todo en lo digital, la idea es llegar y captar al cliente por medio de estos canales, por esto, los indicadores con mayor importancia para la actividad de mercadeo son: 120.000 seguidores en redes sociales, crecimiento de ventas de la plataforma y conversión de tráfico en redes en clientes.

3.6.2 Aspectos legales

Legalidad de la plataforma ante la ley la ley 1480 de 2011.

Para emprender con un negocio electrónico se debe de tener en cuenta varios factores legislativos que protegen el consumidor final del proveedor; por este motivo el gobierno ha establecido una sección específica llamada, “ventas a distancia”, en la ley 1480 de 2011 (estatuto del consumidor). El estatuto del consumidor define en el artículo 5º a las ventas a distancia como: “Son las realizadas sin que el consumidor tenga contacto directo con el producto que adquiere, que se dan por medios, tales como correo, teléfono, catálogo o vía comercio electrónico.” (estatutoconsumidor, 2011). Acoplado esta definición, Sucaballo.com cumple con los requisitos para el artículo de ventas a distancia, ya que no se tendría contacto directo con el consumidor y se obtiene el rol de proveedores, debido a que esta ley cobija el proyecto, el artículo 46 de la ley 1480 de 2011 habla acerca de los deberes especiales del productor y proveedor para las ventas a distancia los cuales son:

1. Cerciorarse de que la entrega del bien o servicio se realice efectivamente en la dirección indicada por el consumidor y que este ha sido plena e inequívocamente identificado.
2. Permitir que el consumidor haga reclamaciones y devoluciones en los mismos términos y por los mismos medios de la transacción original.

3. Mantener los registros necesarios y poner en conocimiento del consumidor, el asiento de su transacción y la identidad del proveedor y del productor del bien.

4. Informar, previo a la adquisición, la disponibilidad del producto, el derecho de retracto el término para ejercerlo, el término de duración de las condiciones comerciales y el tiempo de entrega.

Sucaballo.com deberá suplir cada uno de los deberes anteriores, teniendo en cuenta el modelo de negocio, la entrega del servicio para la publicación de las fotos de los animales, se efectúa publicando la foto en la página web, una vez hecha la transacción por parte del cliente, se activará una disponibilidad de espacios para que el mismo cliente monte las imágenes de su equino, en otras palabras la publicación se hace efectiva cuando el mismo cliente desee montar las imágenes a la plataforma, gracias a este método se cerciora la entrega de este servicio. Por otro lado las ventas de los saltos conlleva a tener cuidado con la entrega del servicio, la plataforma debe de acordar y verificar con el proveedor inicial del salto el método de envío, el veterinario que hará la colecta, el embalaje del producto y la recepción por parte del cliente, estos pasos se deberán de cumplir antes de que se publique en la plataforma el producto, para así corroborar y tener controlado el posible fraude, una vez adquirido la plataforma tendrá un sistema de rastreo de su producto y por este medio se garantizará la entrega segura en la dirección indicada por el cliente final. Para la toma de las fotos la entrega del servicio se garantiza cuando la persona encargada llega al punto de la toma de las fotos, como el fotógrafo es un trabajador de la plataforma, se efectúa un contrato que tenga como requisitos el cumplimiento de las obligaciones del puesto, en este caso la recolección de las imágenes, con esta metodología se cerciora el cumplimiento hacia los clientes del servicio.

Para el ámbito de las reclamaciones y devoluciones, el Marketplace contará con un espacio para este tipo de inconvenientes o sugerencias llamado: "Portal de sugerencias". El portal contará con una sección de preguntas frecuentes, las cuales serán elegidas con base a los temas que conciernen de mayor manera a los clientes y a los publicadores, también contará con un espacio donde el consumidor podrá escribir directamente con el contact center de sucaballo.com, estos mecanismos permiten que el proyecto cumpla con el estatuto del consumidor, debido a que permite que el consumidor ejecute reclamaciones en los mismos términos y por los mismos medios en el cual realizó la compra de los saltos. Para el caso de las publicaciones, se tendrá el mismo mecanismo de "portal de sugerencias" pero con el cambio de que, cualquier reclamo recibido nos hacemos cargo de que el criadero lo reciba formalmente y que cumpla con las condiciones pactadas en el acuerdo, pero no se haría cargo de la reclamación como tal.

Las devoluciones se hacen directamente con el proveedor (persona natural o criadero) y no hacia la página web, por el motivo de que sucaballo.com sirve como página de clasificados o página mediadora, pero el proyecto debe de garantizar el cumplimiento de los acuerdos realizados entre los clientes y los proveedores, para

asegurar de que la página web es una entidad verídica y evitar multas, sanciones legales.

EL numeral 3 habla acerca de que el consumidor tenga claro como es el funcionamiento y la identidad del proveedor, los *headquarters* de la organización poseerá una base de datos de cada uno de los proveedores inscritos en la plataforma, el método para dar a conocer la información del proveedor, esta solo será visualizada y habilitada para el cliente con el que el proveedor tuvo un acuerdo, para así proteger la identidad del proveedor y evitar malentendidos. El proveedor para poder acceso a la página web debe de firma un contrato de “tratamiento de información y datos personales”. Para el caso del asiento de transacción la plataforma cuenta con información en vivo del estado del pedido, donde el cliente podrá ver con transparencia y claridad en el estado de su transacción.

Para dar cumplimiento al estatuto del consumidor, la plataforma contará con dos métodos de actualización de inventario: sistema de inventario “live” y el sistema de inventario “hazlo tú mismo”. El sistema “live” informa la disponibilidad en vivo de los animales para los clientes potenciales. El funcionamiento del sistema no es de gran complejidad, se empieza con la verificación por parte del *contact center* hacia los proveedores de la disponibilidad del animal y allí se procede a la actualización de las bases de datos de inventarios, luego el programador actualizará el portal web con la información recolectada: El sistema de inventario “hazlo tú mismo” es sencillo, el proveedor por medio de la cuenta que crea en *sucaballo.com* tendrá acceso a sus publicaciones, donde podrá modificar el precio o subir y bajar fotos del equino, una vez se haya cerrado el negocio entre las partes, y el animal o el salto haya llegado ileso a su destino, el proveedor debe de eliminar la publicación, con este método se garantiza la actualización del inventario en la página web.

EL artículo 47 (Retracto) del estatuto del consumidor dice: *“En todos los contratos para la venta de bienes y prestación de servicios mediante sistemas de financiación otorgada por el productor o proveedor, venta de tiempos compartidos o ventas que utilizan métodos no tradicionales o a distancia, que por su naturaleza no deban consumirse o no hayan comenzado a ejecutarse antes de cinco (5) días, se entenderá pactado el derecho de retracto por parte del consumidor En el evento en que se haga uso de la facultad de retracto, se resolverá el contrato y se deberá reintegrar el dinero que el consumidor hubiese pagado. El consumidor deberá devolver el producto al productor o proveedor por los mismos medios y en las mismas condiciones en que lo recibió. Los costos de transporte y los demás que conlleve la devolución del bien serán cubiertos por el consumidor. El término máximo para ejercer el derecho de retracto será de cinco (5) días hábiles contados a partir de la entrega del bien o de la celebración del contrato en caso de la prestación de servicios. Se exceptúan del derecho de retracto, los siguientes casos: 1. En los contratos de prestación de servicios cuya prestación haya comenzado con el acuerdo del consumidor; 2. En los contratos de suministro de bienes o servicios cuyo precio esté sujeto a fluctuaciones de coeficientes del mercado financiero que*

el productor no pueda controlar; 3. En los contratos de suministro de bienes confeccionados conforme a las especificaciones del consumidor o claramente personalizados; 4. En los contratos de suministro de bienes que, por su naturaleza, no puedan ser devueltos o puedan deteriorarse o caducar con rapidez; 5. En los contratos de servicios de apuestas y loterías; 6. En los contratos de adquisición de bienes perecederos; 7. En los contratos de adquisición de bienes de uso personal. El proveedor deberá devolverle en dinero al consumidor todas las sumas pagadas sin que proceda a hacer descuentos o retenciones por concepto alguno. En todo caso la devolución del dinero al consumidor no podrá exceder de treinta (30) días calendario desde el momento en que ejerció el derecho.” (estatutoconsumidor, 2011)

En el caso de los saltos, se firmará un contrato basado en el artículo anterior, donde se tendrá en cuenta que el consumidor no podrá retractarse gracias al numeral 4 del artículo 47; para evitar problemas, el contrato brindará la opción de retracto, siempre y cuando no se haya empezado el proceso de colecta al equino, por el motivo de que una vez empezado el proceso, el proveedor ya habrá contado con gastos y costos (veterinario, transporte, logística, etc.) además la muestra caduca rápidamente una vez tomada, en otras palabras, la colecta además de costos y gastos no tendrá funcionalidad alguna.

Para dar cumplimiento con el artículo 48: “contratos especiales”, cada transacción cada compra, cada espacio vendido, cada salto, cada fotografía y cada contrato cerrado, será guardado en las bases de datos de la plataforma, para así dejar prueba de la celebración del contrato y de la aceptación adherente a las condiciones generales. El cliente y el proveedor tendrán acceso a las bases de datos solamente de su conveniencia, donde podrán visualizar por parte de nosotros el nombre y la razón social, Número de Identificación Tributaria (NIT), dirección de notificación judicial, teléfono, correo electrónico y demás datos de contacto; esto con el fin de mantener la mayor transparencia posible para los clientes. Además de la información brindada por nosotros, el cliente por medio de su usuario podrá observar las condiciones generales de sus contratos, para su consulta, impresión y descarga, antes y después de realizada la transacción.

El artículo 57 establece unos datos mínimos requeridos para registro exitoso en la plataforma web, estos son: el nombre o razón social, documento de identificación, dirección física de notificaciones y teléfonos, esta información Esta información podrá ser examinada por quien haya obtenido un beneficio con el fin de presentar una queja o reclamo y deberá ser provista a la autoridad encargada cuando esta lo requiera. Adicionalmente, la plataforma para dar cumplimiento con el artículo 52:” Protección de los niños, niñas y adolescentes en comercio electrónico”, se fijará en los términos y condiciones de la inscripción un juramento para los clientes de mayoría de edad, por si en algún caso de fraude de edad, tener la garantía frente a la entidad competente de que el cliente firmó el contrato virtual bajo los términos y condiciones que sucaballo.com propuso.

Legislación Laboral:

Para la plataforma, lo mejor opción sería tener empleados directos con contrato a término indefinido, porque es el tipo de personal que necesitamos para sostener el Core de la compañía en óptimo funcionamiento los empleados que obtendrán el derecho de este tipo de contrato son: el encargado del *contact center*, programador, fotógrafo, *community manager* y los directores comerciales y gerentes. Los contratistas como abogados, contador, diseñador web, empresa de logística, veterinarios se les otorgará el contrato de prestación de servicios, por el motivo de que estos no sobrellevan las actividades Core de la organización y para este caso nos son de legitima importancia, con este tipo de contrato se reducen gastos significativos para el proyecto, más adelante será explicado. La contratación de cada uno de los prestadores de servicio mencionados anteriormente, se harán por medio de empresas especializadas en cada uno de los tópicos necesitados.

Con los empleados por contrato de trabajo la normativa que se rige por el código sustantivo del trabajo en donde Sucaballo.com, debe brindar aportes a la seguridad social de cada uno de sus empleados. En el caso del contrato de prestación de servicio como es una tercerización la normativa a la cuales nos acogemos es la del código civil y de comercio, además de que los aportes a seguridad social van de cuenta del contratista y no del proyecto.

Como se ha mencionado los empleados con contrato de prestación de servicio no se les debe brindar prestaciones y demás gastos en los que incurre el empleador ya que el contratista es el encargado. Por el lado de los empleados propiamente con contrato de trabajo se debe tener en cuenta los pagos que le debe brindar el empleador:

Salario: ordinario, horas extras, recargos por trabajo nocturno y dominical.

Descansos remunerados: dominicales (puede ser cualquier día de la semana), festivos y vacaciones (15 días hábiles al año).

Prestaciones sociales: cesantías (1 mes de salario por cada año trabajado), intereses a las cesantías (12% anual), calzado y vestido de labor (cada 4 meses), Auxilio de transporte (cuando el salario es menor a 2 s.m.l.m.v), prima legal de servicio (1 mes de salario por cada año trabajado).

Indemnizaciones: se realiza cuando se termina un contrato de trabajo (30 días de salario por el primer año y los siguientes 20 días).

Seguridad social: pensiones (empleador 12%, empleado 4%), salud (empleador 8.5%, empleado 4%) y ARL (pagado en totalidad por el empleador). Estas secciones son cubiertos entre el empleado y el empleador con pagos los corrientes.

Constitución de sociedad.

En Colombia existen diversos tipos de sociedades, cada uno cuenta con características particulares en cuanto a aspectos fiscales, ver figura 24, Es por esto por lo que se debe identificar cuál de las sociedades que hay en Colombia es la que mejor se adecua al proyecto. Para ello, a continuación, se presentan las principales estructuras de sociedades que existen en Colombia.

CLASES DE SOCIEDADES EN COLOMBIA					
Clase	Nombre	Denominación de los Socios	No. de Socios	Responsabilidad	Capital Social y Votos para decisiones
Personas	Sociedad Colectiva	Socios	Min: 2	Solidaria e Ilimitada	Participación. Todos los socios tiene un voto sin importar la participación que tenga en la sociedad.
	Sociedad Limitada	Socios	Min: 2 Max: 25	Limitada hasta el monto de sus aportes	Cuotas de igual valor. Todos los socios tiene un voto sin importar las cuotas que posea.
	Sociedad En comandita Simple	Gestores y Comanditarios	Gestores. Min: 1; Max: 25 Comanditarios. Min: 1	Gestores: Solidaria e Ilimitada. Comanditarios: Hasta el monto de aportes.	Cuotas de igual valor. Las decisiones los toman los socios gestores en igualdad de votos.
Capital	Sociedad Anónima Simplificada	Accionistas	Min: 1	Hasta el monto de aportes.	Cuotas de igual valor. De acuerdo a lo establecido en documento de constitucion
	Sociedad Anónima	Accionistas	Min: 5	Gestores: Solidaria e Ilimitada. Comanditarios: Hasta el monto de aportes.	Acciones de igual valor, los votos de los accionistas será de acuerdo al numero de acciones.
	Sociedad En comandita Por Acciones	Gestores y Comanditarios	Min:1 Min: 5	Hasta el monto de aportes.	Acciones de igual valor. Las decisiones los toman los socios gestores en

Figura 24. Tipos de sociedades en Colombia. Fuente: Cuadro comparativo.

Tomando como base la tabla anterior de los tipos de sociedades que se utilizan en Colombia, se observa que el tipo de sociedad que mejor suple nuestras necesidades y a nuestras características es la entidad: sociedad anónima simplificado S.A.S. por varias razones.

En el año 2008 en el gobierno colombiano creó el tipo de sociedad “S.A.S” con el fin de simplificar trámites, tanto en el interior como con el exterior de las empresas, esto permite facilitar el desarrollo y la operación de estas. La primera ventaja de la sociedad S.A.S es que la creación de esta puede ser tanto por una persona jurídica como una natural y es la única sociedad que permite un solo socio, no es el caso

de nosotros. Otra ventaja importante es que la S.A.S. se puede constituir sin aportar dinero en el momento de la creación y por medio de estatutos gubernamentales la empresa creada bajo sociedad anónima simplificada recibe descuentos en la matrícula mercantil, aportes de nómina e impuesto de renta.

Por otro lado, la S.A.S trae ventajas implícitas como en la mayoría de los casos la inscripción de la sociedad se da por documento privado, lo que disminuye los costos de transacción a diferencia hacerlo por medio de escritura pública. También, esta sociedad posee características totalmente comerciales, con lo cual nunca será evaluada por el derecho civil. Además, cuentan con autonomía para fijar las normas que más se ajusten al negocio y en cuanto a la responsabilidad monetaria de los accionistas, estos solo responden hasta el monto de sus aportes, con lo cual se desvincula el patrimonio personal de cada accionista sobre la sociedad, siendo una buena opción para negocios entre amigos y familiares.

Creación de una empresa en Colombia.

La creación de una empresa se tiene que hacer frente al órgano administrativo encargado, en este caso, la cámara de comercio de Medellín. SE hace en esta debido a la facilidad que se tiene para realizar trámites, gracias que el proyecto se situara en esta zona del país. La creación consta de unos pasos específicos los cuales son:

- i) Estar al día con las multas que hayan sido impuestas por el Código Nacional de Policía y Convivencia. Multas con vencimientos superiores a los seis meses impedirán obtener el Registro Mercantil en la Cámara de Comercio.
- ii) Elegir si las actividades comerciales se realizaran como persona natural o persona jurídica. Como fue descrito anteriormente, la plataforma web se representará como una S.A.S.
- iii) Elegir el nombre del negocio y consultar su disponibilidad ante el Registro Único Empresarial y Social (RUES) de la Cámara de Comercio.
- iv) Verificar si el lugar donde se desarrollara la actividad si permite esto de acuerdo con el plan de ordenamiento territorial (POT). Según el uso de suelos dentro de la página web de la Alcaldía de Medellín, se permite realizar esta actividad en el sector del Poblado.
- v) Consultar con la Secretaria de Salud si el negocio requiere el visto de bueno de esta entidad. La creación de una página web no requiere la visita de esta entidad.
- vi) Verificar el Código CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) que tiene como propósito agrupar todas las actividades

económicas similares para facilitar el análisis estadístico y económico. También ayuda a determinar si la actividad comercial requiere autorización para su ejercicio. Por lo general, las organizaciones que requieren de esta autorización son entidades financieras, actividades de vigilancia, seguridad privada, corredores de seguros entre otros; Por este motivo el e-commerce no requiere de este tipo de verificación.

vii) Verificar si se es beneficiario de la ley de emprendimiento juvenil. En el caso de Sucaballo.com, no hay certeza si se rige a esta ley debido a que hay un vínculo directo entre la constitución de una S.A.S o no, en el caso de que, si se llega a cumplir, en otras palabras, no se constituya una S.A.S, los beneficios de esta ley son: Exención del pago en la matrícula mercantil y su renovación para el primer año y beneficios en los aportes a las cajas de compensación familiar.

viii) Tramitar el formulario pre-RUT para trámite en Cámara por el representante legal de la sociedad.

ix) Diligenciar el formulario RUES adquirido en cualquier sede de la Cámara.

x) Elaborar los documentos de constitución para la S.A.S.

xi) Liquidación y pago de derechos de inscripción e impuestos de registro. La creación del e-commerce frente a la Cámara de Comercio tendrá una tarifa aproximada (del registro mercantil) de \$200.000 COP para creación y renovación anual. Además, los certificados como la matrícula mercantil, existencia y representación legal o certificados especiales tienen un valor de \$2.400 COP, \$4.800 COP y \$4.800 COP

Registro de una marca en Colombia.

- 1) Antes de presentar una solicitud ante la Superintendencia de industria y comercio, se debe de consultar los antecedentes marcarios, con el fin de estar enterado si existen marcas semejantes o idénticas registradas o en trámite las cuales puedan obstaculizar el registro de la marca sucaballo.com, todo este proceso se hace para poder evitar la negación del trámite por algún trámite o nombre ya existente en la base de datos de la entidad.
- 2) Se deben de elegir los productos o servicios que distinguirá la marca frente la competencia a nivel nacional y se deberán de clasificar según: la Clasificación Internacional de Niza. La Clasificación Internacional de Niza es una clasificación de productos y servicios que se aplica para el registro de marcas.
- 3) Pago de tasa fiscal para poder empezar con el diligenciamiento del formulario y su posible aprobación.

- 4) Una vez completados los pasos 1, 2 y 3 podremos presentar la solicitud de manera electrónica o en físico.
- 5) Seguimiento de la aprobación o no de la marca ante la superintendencia de industria y comercio de Colombia.

Según la superintendencia de industria y comercio, en Colombia, para el año 2019, registrar una marca cuesta alrededor de 925.000 pesos colombianos, basándose en las tasas en línea, tabla 7. Este costo de registro de marca es fijado anualmente por la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), esta entidad es la encargada de establecer las tasas oficiales aplicables en materia de propiedad industrial en Colombia.

TASAS SIGNOS DISTINTIVOS - SOLICITUDES NACIONALES			
Modalidad MARCAS	En línea	En Físico	Descuento
Solicitud de registro de marca de productos o servicios por una clase, incluidas las modificaciones relacionadas con limitaciones de productos o servicios y las no sustanciales del signo, que no sea divisional.	\$925.00	\$1.124.500	N/A
Solicitud de registro de marca por cada clase adicional en una misma solicitud	\$462.00	\$534.00	N/A
Solicitud de registro de marcas colectivas o de certificación por una clase, incluidas las modificaciones relacionadas con limitaciones de productos o servicios y las no sustanciales del signo, que no sea divisional.	\$1.230.000	\$1.499.000	N/A
Solicitud de registro de marca colectiva o de certificación por cada	\$615.00	\$749.00	N/A

clase adicional en una misma solicitud.			
Solicitud de registro de marca de productos o servicios presentadas por micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), incluidas las modificaciones relacionadas con limitaciones de productos o servicios y las no sustanciales del signo, que no sea divisional.	\$666.00	\$809.50	25%*
Solicitud de registro de marca de productos o servicios presentada por micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), por cada clase adicional en una misma solicitud.	\$332.50	\$384.50	25%*
Solicitud de registro de marca de productos o servicios presentada por artesanos certificados como tales por artesanías de Colombia por una clase, incluidas las modificaciones relacionadas con limitaciones de productos o servicios y las no sustanciales del signo, que no sea divisional.	\$63.00	\$78.00	N/A
Solicitud de registro de marca de productos o servicios presentada por artesanos certificados como tales por artesanías, por cada clase adicional en la primera solicitud	\$63.00	\$78.00	N/A
Solicitud de registro de marca colectiva o de certificación presentada por artesanos certificados por artesanías de Colombia referida a productos artesanales por una clase, incluidas las modificaciones relacionadas con limitaciones de productos o servicios y las no sustanciales del signo, que no sea divisional.	\$88.50	\$107.50	N/A

Solicitud de registro de marca colectiva o de certificación presentada por artesanos certificados por artesanías de Colombia referida a productos artesanales, por cada clase adicional en la primera solicitud	\$88.50	\$107.50	N/A
Solicitud de registro de marca presentada por productores pertenecientes a programas relacionados con el posconflicto, certificados por las Entidades con las que la Superintendencia de Industria y Comercio haya suscrito algún convenio para la determinación de tasas especiales de registro, por la primera solicitud y en una sola clase, incluidas las modificaciones relacionadas con limitaciones de productos o servicios y las no sustanciales del signo, que no sea divisional	\$63.00	\$78.00	N/A
Solicitud de registro de marca presentada por productores pertenecientes a programas relacionados con el posconflicto, certificados por las Entidades con las que la Superintendencia de Industria y Comercio haya suscrito algún convenio para la determinación de tasas especiales de registro, por cada clase adicional en la primera solicitud	\$63.000	\$78.00	N/A
Solicitud de registro de Marca de productos o servicios por una clase presentada por Entidades Estatales, incluidas las modificaciones relacionadas con limitaciones de productos o servicios y las no sustanciales del signo, que no sea divisional	\$63.00	\$78.00	N/A

Solicitud de registro de marca por cada clase adicional en una misma solicitud presentada por entidades estatales.	\$31.50	\$39.50	N/A
Solicitud de registro de marca colectiva o de certificación por una clase presentada por entidades estatales, incluidas las modificaciones relacionadas con limitaciones de productos o servicios y las no sustanciales del signo, que no sea divisional.	\$88.50	\$107.50	N/A
Solicitud de registro de marca colectiva o de certificación por cada clase adicional en una misma solicitud presentada por entidades estatales	\$43.50	\$52.50	N/A

Tabla 7. Tasas de signos distintivos. Fuente: Cámara de Comercio.

Para el proyecto como el registro de marca es de única clase y para una microempresa el valor que nos cobija sería de \$666.000 pesos colombianos. Por otro lado, si se requiere un registro de marca adicional, se tendría un valor adicional de \$462.000 pesos colombianos.

Tener claro cómo se crea una empresa y como se registra una marca en Colombia nos genera confianza frente al consumidor y frente al gobierno, esto permite que haya más claridad y seguridad en los clientes, otorgando seriedad a la plataforma. Además, la plataforma podrá operar legalmente en Colombia y no se tendrían problemas legales. Por otro lado, conocer de las normas y leyes nacionales nos brindara ventajas frente a la competencia, se podrán ahorrar gastos administrativos y este ahorro se podrá invertir en actualizaciones o mejoramiento de la plataforma digital.

3.7 ESTUDIO FINANCIERO

3.7.1 Ingresos (mensuales)

INGRESOS (Mensuales)				
Ventas	COSTO	PRECIO VENTA	MARGEN	
Publicación en el market place	\$ 1,572	\$ 40,000	96%	700000.00
Comisión por venta de saltos	\$ -	\$ 21,000	100%	
Fotografía a domicilio	\$ 30,423	\$ 50,000	39%	

Tabla 8. Ingresos mensuales. Fuente: Propia

Los costos y precios de venta establecidos fueron calculados a partir de un estudio a la competencia y páginas similares. En páginas web como www.tucarro.com (página homóloga), se evidencia que el costo de publicación es de \$50.000 COP, para un plan básico, en www.comprasaltos.com (competencia), el valor del espacio en la plataforma tiene un valor de \$35.000 COP, en www.tumoto.com (página homóloga) el valor de la publicación es de \$50.000 COP, entre otras. Con base en los precios establecidos por los diferentes ecommerce, se pudo establecer unos precios razonables (\$40.000 para el plan básico y \$65.000 plan full) para competir con el precio mercado donde se espera estar. La estimación del costo de la publicación en el Marketplace es supremamente sencillo, se realizó dividiendo el promedio de las ventas proyectadas en los próximos 5 años respecto al promedio del sueldo del programador durante los próximos 5 años, dando como resultado un costo de \$1,572 COP, para mayor claridad esta es la fórmula:

$$\frac{\text{Promedio sueldo programador (5años)}}{\text{Promedio número de ventas (5años)}}$$

El costo establecido para la fotografía a domicilio se realizó teniendo en cuenta factores como:

- El promedio del sueldo del fotógrafo durante los próximos 5 años y el promedio de fotografías tomadas mensualmente durante los próximos 5 años.
- El precio de la gasolina en Colombia.
- Consumo de gasolina por galón. Según la comunidad de motos más grande de Colombia, moteros, el consumo promedio de gasolina por galón en motos de un cilindraje de 125 CC. es de 150 km por galón.
- El proyecto solo piensa establecer el servicio a domicilio si el cliente se encuentra dentro de un radio de 50 km a la redonda

Con todos los factores cobijados se puede estimar el valor del costo de la fotografía a domicilio, por medio de la siguiente formula:

$$\frac{\text{Promedio sueldo fotógrafo (5años)}}{\text{Promedio número de fotografías (5años)}} + \frac{\text{Precio gasolina colombia } (\frac{\$}{\text{Gl}}) + \text{consumo } (\frac{\text{Gl}}{\text{Km}})}{50 \text{ km (radio máximo toma)}} = \text{Costo Foto}$$

El valor del precio de venta de la fotografía a domicilio se calculó por medio del margen de ganancia, en este caso es el 40%. Esto se da para tener un precio competitivo en el mercado y no tener influencia por la mano invisible del mercado.

Debido a que, en la comisión por saltos, el cliente y proveedor contemplan, ellos mismos, todos los costos y los gastos que este procedimiento conlleva, por este motivo sucaballo.com no asume ningún tipo de costo para este servicio. Para la imposición del precio de la comisión por saltos, se usó el programa de simulaciones *Risk Simulator*, debido a que los precios de los saltos son fluctuantes, ya que estos son impuestos por el propio dueño del caballo basándose en su experiencia. Con la herramienta *Risk*, se estableció una función de probabilidad uniforme, con un mínimo de \$1.000.000 COP y \$7.000.000 COP. Estos rangos fueron establecidos con apoyo de una base de datos suministrada por el criadero San miguel Anexo 2. El uso de esta herramienta permitió establecer los rangos y por ende cobijar un gran número de posibilidades de los diferentes precios de saltos que pueden a ver en el mercado y consecuentemente podemos observar una comisión más aproximada.

3.7.2 Personal

PERSONAL						
Operación Nacional						
No	Salario Base	Factor Prestacional	Adicional	Salario Variable	Total cargo	
Director Comercial y gerente	2	\$ 4,000,000	1.57 \$	-	0 \$	12,560,000
Programador	1	\$ 2,070,770	1.57 \$	-	0 \$	3,251,109
Fotógrafo	1	\$ 828,116	1.57 \$	-	0 \$	1,300,142
Community manager	1	\$ 1,656,232	1.57 \$	-	0 \$	2,600,284
Contact center	1	\$ 828,116	1.57 \$	-	0 \$	1,300,142

Tabla 9. Personal proyecto. Fuente: Propia

La empresa contará con poca cantidad de personal, esta tendrá dos directores comerciales y gerentes, un programador, un fotógrafo, un community manager y un encarga del contact center. Para el desarrollo del emprendimiento los salarios bases de toda la estructura organizacional, menos del fotógrafo y contact center, será un salario mayo al salario mínimo vigente. El programador y el community manager, según la página indeed, obtendría un salario base mensual de \$2.077.166 COP y \$1.656.000 COP, respectivamente. Indeed, establece la información salarial con una estimación a partir de 562 fuentes obtenidas directamente de las empresas, usuarios y empleos (Indeed,2019). Para los gerentes, gracias a que estos son los

dueños, el salario fue establecido por su misma voluntad, este es de un valor de \$4.000.0000 COP para cada uno, por el motivo de que estos dos son los que representan la empresa en cualquier situación adversa y toman las decisiones de la organización.

El factor prestacional se realizó con la suma de los porcentajes de la siguiente tabla:

Factor	Porcentaje prestacional
Cajas de compensación	4%
Cesantías	8.33%
Prima de servicio	8.33%
Vacaciones	4.17%
Intereses sobre las cesantías	12%
Pensión	12%
Salud	8.5%
Total	57.33% \cong 57%

Tabla 10. Porcentajes prestacionales. Fuente: Propia.

Para el crecimiento salarial se tuvo en cuenta las proyecciones del IPC a 5 años, con el salario base y el IPC proyectado se valoró, los futuros salarios de los diferentes trabajadores. Debido a que el ecommerce necesita pocos recursos laborales este contaría con la misma cantidad de personas durante los próximos 5 años.

3.7.3 Inversiones

INVERSIONES

INVERSIONES ESTIMADAS	Valor
Desarrollo página web con tienda online	\$ 7,000,000
Computador ppal	\$ 1,200,000
Impresora	\$ 400,000
Portátiles (2)	\$ 2,400,000
Documento / minuta	\$ 350,000
Abogados	\$ 716,000
Registro de marca	\$ 666,000
Logo	\$ 700,000
Tarjetas de presentación	\$ 100,000
Hojas membrete	\$ 100,000
Facturas	\$ 100,000
Diseño Web	\$ 2,200,000
Interfaz Móvil	\$ 1,000,000
Telefonos	\$ 150,000
Celular	\$ 1,200,000
TOTAL	\$ 18,282,000

Tabla 11. Inversiones estimadas. Fuente: Propia.

El capital para operar el ecommerce es bajo en comparación con otros proyectos. Los valores de para las herramientas de computadores portátiles, computadores de mesa, impresora, teléfonos y celular, fueron establecidos por medio de un sondeo personal en grandes superficies como el Éxito, Ktronix y Falabella. Allí se compararon los precios de los artículos necesitados y se tomaron los valores más favorables, económicamente, para el proyecto, todo esto sin dejar atrás los requisitos básicos del software de la plataforma.

El valor diseño web y el desarrollo de la plataforma web con tienda online, fue realizado mediante una cotización de la agencia de publicidad y mercadeo “Tres Trece Visual”. Esta empresa brindó tiempos estimados de entrega y nos garantiza el desarrollo completo y funcional de la plataforma web. Además de este desarrollo, la empresa también brinda servicios de hojas de membrete, diseño de logo, tarjetas de presentación, firmas digitales e interfaz móvil, permitiéndonos acoger todas las necesidades de publicidad y litografía en una sola compañía. Tres Trece visual es una empresa moderna, con conceptos contemporáneos y buena experiencia en el mercado, las características de esta empresa generan confianza y tranquilidad para cualquier servicio que se proceda a hacer con ellos.

El registro de marca es impuesto por la Cámara de Comercio de Medellín, el valor de este lo pudimos se extrajo de la tabla Tasas para el registro de marca en Colombia.

3.7.4 Gastos mensuales estimados

GASTOS MENSUALES

GASTOS MENSUALES ESTIMADOS	
Contador	\$ 406,000
Posicionamiento WEB y Redes Sociales	\$ 10,000,000
Arriendo	\$ 751,683
Viaticos	\$ 600,000
Mercadeo y Publicidad	\$ 600,000

Tabla 12. Gastos mensuales estimados. Fuente: Propia.

Los gastos mensuales del contador, posicionamiento web y arriendo fueron estimados a partir de alianzas estratégicas creadas por el proyecto. El contador fue cotizado directamente con la persona, este al tener vínculos familiares con uno de los directores y gerentes de la plataforma optó por el bajo cobro de sus servicios y por su disponibilidad de medio tiempo del horario laboral legal vigente. El precio del arriendo es otorgado por el espacio de coworking investigado anteriormente, ver tabla 3. Tinnko es un espacio con una ubicación geográfica dominante y centrado, además cumple con los requisitos mínimos para operar: precio, servicios públicos y conexión a internet.

Para las variables viáticos y mercado y publicidad se usó la herramienta *Risk*, por el motivo de que estas variables pueden cambiar drásticamente dependiendo de la temporada y de la demanda en el momento. Los viáticos pueden variar dependiendo de las visitas que se tengan que hacer a los diferentes clientes (criaderos) durante el mes, este gasto puede ser desde hoteles hasta tiquetes aéreos, por eso se realizó esta estimación con una función uniforme con un rango entre \$600.000 COP y \$2.500.000 COP. Mercadeo y publicidad es una variable fluctuante, esta puede cambiar dependiendo de la cantidad de eventos que se desea participar en el mes, esta conlleva gastos como: souvenirs, posters, material P.O.P, etc. Gracias a esta fluctuación se decidió establecer una función uniforme con un mínimo de \$600.000 COP y un máximo de \$1.200.000.

El posicionamiento web conlleva una gran suma de dinero (\$10.000.000 COP), debido a que en este caso se le pagará a *influencers* para que generen publicidad en sus redes sociales, se pagará a páginas web de artículos y accesorios para

caballos para que se pueda pautar en sus plataformas, se incorporará un tercero para el manejo de redes sociales y además se realizará publicidad en plataformas virales como YouTube.

3.7.5 Varios

VARIOS

Imprevistos		2.0%			
Meta de Ventas	\$	100,000,000			
comienzo de metas		10%			
cumplimiento inicial total		6			
		2,021	2,022	2,023	2,024
Crecimiento Anual Esperado Terceros		50%		20%	20%
IPC		5.0%	4.5%	4.0%	3.0%
Amortización Inversiones	12 meses				
Año Inicial		2,020			
Días de Cartera		-			
Días Proveedores		-			
Días de Inventario		-			
Mínimo requerido para operar	\$	51,802,659.00			

Tabla 13. Varios. Fuente: Propia.

Imprevistos

Se constituirá un fondo para atender expensas imprevistas por un valor del dos por ciento (2%) del total de los ingresos, así se acumula un dinero, mensualmente, para cumplir las diferentes obligaciones que posee el proyecto en casos de calamidades o falta de recursos.

Meta de Ventas

La meta de ventas fue estimada como un objetivo del proyecto, se creó a partir de la motivación que se debe de tener para el emprendimiento. Es un valor alcanzable y por ende coherente con las ventas y los ingresos proyectados.

Días de cartera, Días de proveedores y Días de inventario

Estas variables son cero, por el hecho de que el modelo de negocio está constituido de manera que no haya proveedores, ni cartera, ni inventario. Todos los clientes son autónomos, en otras palabras, ellos mismos manejan su inventario, además, deben de pagar anticipadamente por el espacio dentro de la plataforma. Por estos motivos, los días de rotación de cartera e inventario es cero.

La plataforma tendrá un sistema de pago a proveedores inmediato, esto quiere decir que cualquier servicio realizado por un tercero será pago una vez el servicio haya sido probado y sea funcional.

Mínimo requerido para operar

El mínimo requerido para operar para el proyecto fue obtenido por medio de la multiplicación de la suma de los salarios multiplicado por 6 meses de operación mínima, sin incluir los gastos que se tienen en marketing, esto se tomó de esta manera por el concepto de que la empresa se debe orientar en la fuerza laboral y no tanto en las instalaciones físicas. La fuerza laboral contempla el conocimiento que se tiene, el know-how de la organización, dándole suma importancia para la creación y manutención de la plataforma.

3.7.6 Proyección ventas

Para empezar, se debe explicar que el proceso de proyección de ventas se tuvo que realizar por medio de Risk, se usó una función Bernoulli, esta función arroja solo los números 0 y 1, la cual la probabilidad de aparición de un cero del 60% y para el uno del 40%. Cuando el programa arroja un valor de 0, el valor impuesto, para la venta, es del plan básico (\$40.000 COP) y de 1 es del plan full (\$65.000 COP), para mayor entendimiento ver tabla 14. Este método permitió analizar los dos escenarios posibles, plan básico y full, y arrojo los resultados visto en la tabla 15.

Bernoulli	Probabilidad	Plan	Valor (COP)
0	60%	Básico	\$40.000
1	40%	Full	\$65.000

Tabla 14. Función Bernoulli precios. Fuente: Propia

Al sucaballo.com ser un servicio innovador y nunca visto en el mercado, se espera que el crecimiento en ventas para el segundo año sea de un 259%, esto basado en una proyección de crecimiento del 15% mensual, de las ventas iniciales. Bajo un estudio de mercado se espera que la página, para su lanzamiento, tenga un total de 60 ventas de publicaciones en la plataforma, 2 ventas de saltos de caballos y 2 fotografías a domicilio. Con este número de ventas, se pretende obtener un total de \$112.645.568 COP en el primer año, por ende, con un crecimiento del 259%, se esperan para el segundo año unas ventas de \$404.030.355 El crecimiento empieza a disminuir año por año, esto se debe a que la página obtiene su acogida y busca su estabilidad en el mercado, por eso podemos ver que para los años 3,4 y 5, el crecimiento de las ventas disminuye abruptamente, para el final del quinto periodo,

se aspira a que haya un crecimiento del 60% y que disminuya hasta un 30% en el largo plazo y allí se torne estable.

Ventas					
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PESOS	112,645,568.62	\$ 404,030,355	\$ 944,666,241	\$ 1,745,459,782	\$ 2,792,687,569
Publicación en el market place	108,688,203.27	\$ 389,836,315	\$ 911,479,055	\$ 1,684,139,820	\$ 2,694,577,318
Comisión por venta de saltos	1,170,488.34	\$ 4,198,237	\$ 9,815,928	\$ 18,136,890	\$ 29,018,525
Fotografía a domicilio	2,786,877.01	\$ 9,995,803	\$ 23,371,258	\$ 43,183,072	\$ 69,091,726
Incremento	-	259%	134%	85%	60%

Tabla 15. Proyección Ventas. Fuente: Propia

3.7.7 Proyección PyG

Sucaballo.com																		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS																		
	AÑO 0		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5							
		V	H	V	H	V	H	V	H	V	H	V						
TOTAL INGRESOS	\$	-		\$ 112,645,568.62	100%	\$ 404,030,355.13	72%	100%	\$ 944,666,240.86	57%	100%	\$ 1,745,459,782.33	46%	100%	\$ 2,792,687,568.73	37%	100%	
Publicación en el market place				\$ 112,645,568.62	100%	\$ 404,030,355.13	100%		\$ 944,666,240.86	100%		\$ 1,745,459,782.33	100%		\$ 2,792,687,568.73	100%		
Comisión por venta de saltos				\$ 108,688,203.27	96.5%	\$ 389,836,314.95	96%		\$ 911,479,054.77	96%		\$ 1,684,139,819.67	96%		\$ 2,694,577,317.68	96%		
Fotografía a domicilio				\$ 1,170,488.34	1.0%	\$ 4,198,237.24	1%		\$ 9,815,928.28	1%		\$ 18,136,890.37	1%		\$ 29,018,524.96	1%		
				\$ 2,786,877.01	2.5%	\$ 9,995,802.95	2%		\$ 23,371,257.81	2%		\$ 43,183,072.30	2%		\$ 69,091,726.09	2%		
COSTOS				\$ 4,224,605.47	4%	\$ 14,004,316.15	70%	3%	\$ 32,570,147.25	57%	3%	\$ 60,130,598.95	46%	3%	\$ 96,186,903.45	37%	3%	
Publicación en el market place				\$ 4,224,605.47	100%	\$ 14,004,316.15	100%		\$ 32,570,147.25	100%		\$ 60,130,598.95	100%		\$ 96,186,903.45	100%		
Comisión por venta de saltos				\$ 345,362.81	8%	\$ 90,481.73	1%		\$ 38,112.25	0%		\$ 21,158.94	0%		\$ 13,455.30	0%		
Fotografía a domicilio				\$ -	0%	\$ -	0%		\$ -	0%		\$ -	0%		\$ -	0%		
				\$ 3,879,242.66	92%	\$ 13,913,834.42	99%		\$ 32,532,035.00	100%		\$ 60,109,440.01	100%		\$ 96,173,448.15	100%		
UTILIDAD BRUTA				\$ 108,420,963.16	96%	\$ 390,026,038.99	72%	97%	\$ 912,096,093.61	57%	97%	\$ 1,685,329,183.38	46%	97%	\$ 2,696,500,665.28	37%	97%	
Gto. Admin y ventas				\$ 415,367,235.93	369%	\$ 430,686,347.89	4%	107%	\$ 563,167,151.70	24%	60%	\$ 600,897,975.61	6%	34%	\$ 638,780,194.74	6%	23%	
Salrios y prestaciones				\$ 252,140,128.56	61%	\$ 264,747,134.99	5%	61%	\$ 379,374,583.83	30%	67%	\$ 394,549,567.18	4%	66%	\$ 406,386,054.20	3%	64%	
Director Comercial y gerente				\$ 150,720,000.00	60%	\$ 158,256,000.00	5%	60%	\$ 165,377,520.00	4%	44%	\$ 171,992,620.80	4%	44%	\$ 177,152,399.42	3%	44%	
Programador				\$ 39,013,306.80	15%	\$ 40,963,972.14	5%	15%	\$ 42,807,350.89	4%	11%	\$ 44,519,644.92	4%	11%	\$ 45,855,234.27	3%	11%	
Fotógrafo				\$ 15,601,705.44	6%	\$ 16,381,790.71	5%	6%	\$ 17,161,876.08	5%	14%	\$ 17,941,961.44	4%	14%	\$ 18,721,046.80	3%	14%	
Community manager				\$ 31,203,410.88	12%	\$ 32,763,581.42	5%	12%	\$ 34,323,751.96	5%	18%	\$ 35,883,922.50	4%	18%	\$ 37,444,093.04	3%	18%	
Contact center				\$ 15,601,705.44	6%	\$ 16,381,790.71	5%	6%	\$ 17,161,876.08	5%	14%	\$ 17,941,961.44	4%	14%	\$ 18,721,046.80	3%	14%	
GASTOS FIJOS				\$ 150,545,107.37	36%	\$ 163,787,412.90	8%	38%	\$ 181,606,936.88	10%	32%	\$ 204,131,352.19	11%	34%	\$ 230,152,572.61	11%	36%	
Contador				\$ 4,872,000.00	3%	\$ 5,115,600.00	5%	3%	\$ 5,345,800.00	4%	3%	\$ 5,559,634.08	4%	3%	\$ 5,726,423.10	3%	2%	
Posicionamiento WEB y Redes Sociales				\$ 120,000,000.00	80%	\$ 126,000,000.00	5%	77%	\$ 131,670,000.00	4%	73%	\$ 136,936,800.00	4%	67%	\$ 141,044,904.00	3%	61%	
Arriendo				\$ 9,020,196.00	6%	\$ 9,471,205.80	5%	6%	\$ 9,897,410.06	4%	5%	\$ 10,293,306.46	4%	5%	\$ 10,602,105.66	3%	5%	
Viaticos				\$ 7,200,000.00	5%	\$ 7,560,000.00	5%	5%	\$ 7,900,200.00	4%	4%	\$ 8,216,208.00	4%	4%	\$ 8,462,694.24	3%	4%	
Mercadeo y Publicidad				\$ 7,200,000.00	5%	\$ 7,560,000.00	5%	5%	\$ 7,900,200.00	4%	4%	\$ 8,216,208.00	4%	4%	\$ 8,462,694.24	3%	4%	
Imprevistos				\$ 2,252,911.37	1%	\$ 8,080,607.10	72%	5%	\$ 18,893,324.82	57%	10%	\$ 34,909,195.65	46%	17%	\$ 55,853,751.37	37%	24%	
Gastos Preoperativos				\$ 11,625,166.67	0%	\$ 2,151,800.00	100%	0%	\$ 2,185,631.00	2%	0%	\$ 2,217,056.24	1%	0%	\$ 2,241,567.93	1%	0%	
Desarrollo página web con tienda online				\$ 1,283,333.33		\$ 1,400,000.00	100%	65%	\$ 1,400,000.00	0%	64%	\$ 1,400,000.00	0%	63%	\$ 1,400,000.00	0%	62%	
Computador ppal				\$ 1,100,000.00		\$ -	0%	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	0%	
Impresora				\$ 366,666.67		\$ -	0%	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	0%	
Portátiles (2)				\$ 2,200,000.00		\$ -	0%	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	0%	
Documento / minuta				\$ 320,833.33		\$ -	0%	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	0%	
Abogados				\$ 656,333.33		\$ 751,800.00	35%		\$ 785,631.00	36%		\$ 817,056.24	37%		\$ 841,567.93	38%		
Registro de marca				\$ 610,500.00		\$ -	0%	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	0%	
Logo				\$ 641,666.67		\$ -	0%	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	0%	
Tarjetas de presentación				\$ 91,666.67		\$ -	0%	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	0%	
Hojas membrete				\$ 91,666.67		\$ -	0%	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	0%	
Facturas				\$ 91,666.67		\$ -	0%	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	0%	
Diseño Web				\$ 2,016,666.67		\$ -	0%	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	0%	
Interfaz Móvil				\$ 916,666.67		\$ -	0%	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	0%	
Telefonos				\$ 137,500.00		\$ -	0%	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	0%	
Celular				\$ 1,100,000.00		\$ -	0%	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	0%	
UTILIDAD OPERATIVA				\$ 11,625,166.67	(\$ 306,946,272.78)	-272%	\$ (40,660,308.90)	-655%	-10%	\$ 348,928,941.90	112%	37%	\$ 1,084,431,207.77	68%	62%	\$ 2,057,720,470.54	47%	74%
GASTOS FINANCIEROS				\$ 1,536,764.64	\$ 1,678,367.37	1%	\$ 1,778,762.66	6%	0%	\$ 2,382,949.20	25%	0%	\$ 2,644,114.30	10%	0%	\$ 2,939,868.39	10%	0%
Intereses Creditos				\$ -	\$ -	0%	\$ -	#DIV/0!	0%	\$ -	#DIV/0!	0%	\$ -	#DIV/0!	0%	\$ -	#DIV/0!	0%
4x1000				\$ 1,536,764.64	\$ 1,678,367.37	100%	\$ 1,778,762.66	6%	100%	\$ 2,382,949.20	25%	100%	\$ 2,644,114.30	10%	100%	\$ 2,939,868.39	10%	100%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS				\$ (290,755,704.03)	\$ (308,624,640.14)	-274%	\$ (42,439,071.56)	-627%	-11%	\$ 346,545,992.71	112%	37%	\$ 1,081,787,093.47	68%	62%	\$ 2,054,780,602.15	47%	74%
Impuestos				\$ -	\$ -		\$ 11,637,486.03	100%		\$ 117,825,637.52			\$ 367,807,611.78			\$ 698,625,404.73		
UTILIDAD NETA				\$ (290,755,704.03)	\$ (308,624,640.14)	-274%	\$ (54,076,557.59)	-471%	-13%	\$ 228,720,355.19	124%	24%	\$ 713,979,481.69	68%	41%	\$ 1,356,155,197.42	47%	49%
UTILIDAD ACUMULADA				\$ (290,755,704.03)	\$ (308,624,640.14)		\$ (362,701,197.73)			\$ (133,980,842.55)			\$ 579,998,639.15			\$ 1,936,153,836.57		

Tabla 16. PyG Proyectado. Fuente: Propia.

Para el análisis del PyG proyectado, se realizaron 500 simulaciones usando la herramienta Risk. Los datos arrojados por la herramienta evidencian la rentabilidad y el futuro que tiene el proyecto en este mercado. En el PyG, se ve reflejado, en resumidas cuentas, lo expuesto en los análisis anteriores y como resultado final se observa que el proyecto genera pérdidas netas en el año 1, con un resultado promedio de \$ 645.265.456 COP y con una desviación estándar de \$21.087.534 COP. Para el año 3, 4 y 5 se proyectan ganancias para el negocio, pero la recuperación del dinero se proyecta para el año 3, específicamente en el mes 25 de operación. En el año 3, la utilidad neta promedio esperada es de \$102.357.931 COP y para el año 5 la utilidad neta promedio esperada es de \$1.029.000.000 COP, estos datos fueron obtenidos a partir de 500 simulaciones en el programa Risk.

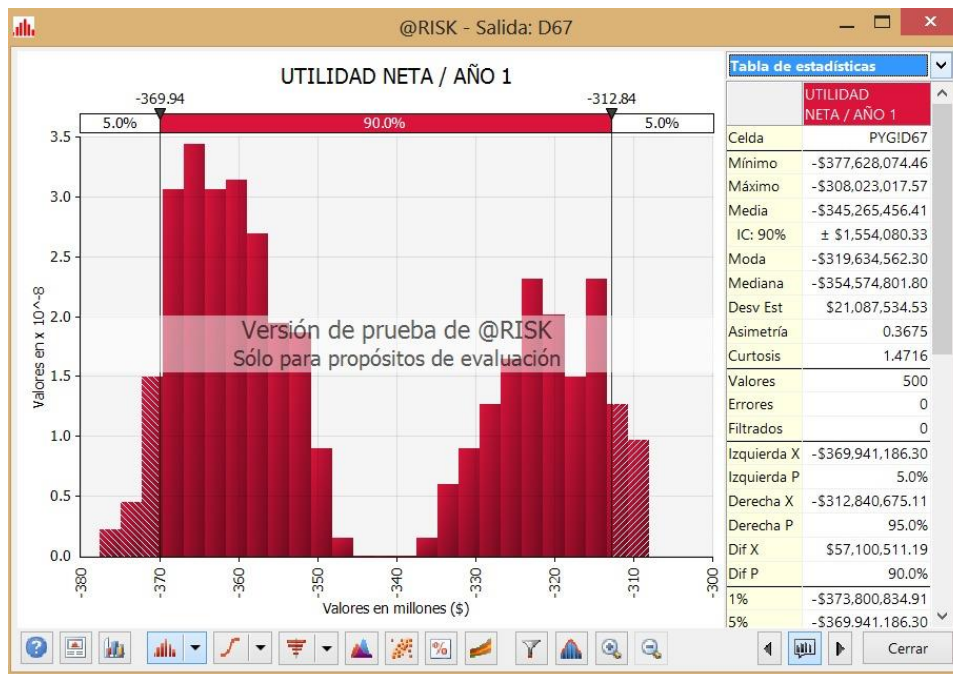


Figura 25. Simulación utilidad neta año 1. Fuente: Risk

Del total de ingresos podemos observar que el producto que influye de mayor manera es la publicación en el Marketplace, este producto representa el 96% del total de ingresos, gracias a esto se crea una dependencia directa de este producto, pero no hay preocupación alguna ya que las publicaciones en el Marketplace es la actividad core del negocio. Por parte de los gastos de administración y ventas, el factor de mayor peso para las proyecciones es el posicionamiento de WEB y redes sociales con un peso promedio del 76% de los gastos fijos. El proyecto debe consolidarse como una fuente confiable, eficaz y segura, debe de estar en el *top of mind* del consumidor, por este motivo se invertirá bastante dinero en este factor de posicionamiento web y redes sociales.

3.7.8 Simulaciones – Risk

El resultado obtenido por las diferentes simulaciones explica cuál puede ser el futuro del proyecto bajo varios escenarios. Se hicieron un total de 500 iteraciones con las siguientes variables de entrada: precios cambiantes para los clientes, costos de marketing y costos de viáticos, dependiendo la temporada, para ver su influencia en variables de salida como: TIR y PyG del año 1, 3, y 5. Con estas variables establecidas y después de 500 iteraciones, la herramienta arrojó una TIR promedio del 42.629%, ver figura 26, que en comparación con el Wacc anual calculado (23.48%) es mayor en un 19.149%, esto quiere decir que el proyecto es aceptado debido a que se está generando más de lo que le cuesta financiarse con deuda y patrimonio.

El gráfico tornado de la TIR nos arroja un análisis de sensibilidad de esta variable. El programa demostró que las variables más significativos para el cálculo de estas son: Precio de venta en el Marketplace, costos de viáticos y mercadeo y publicidad.

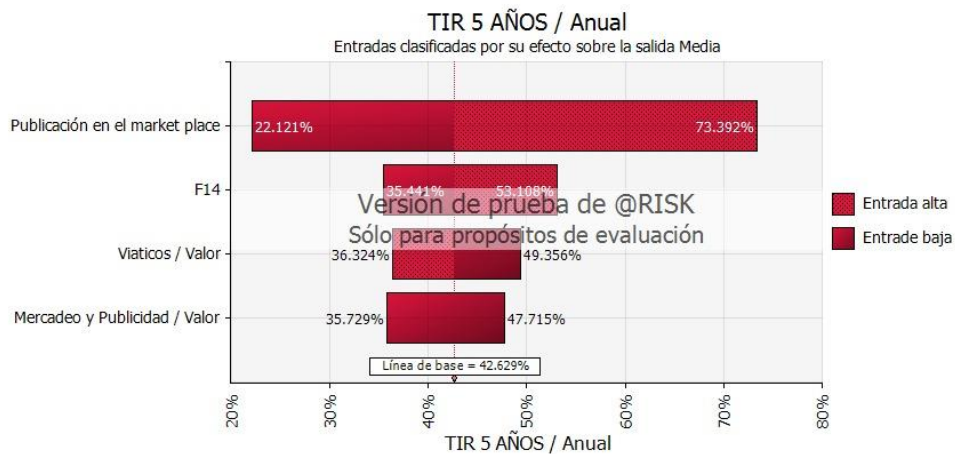


Figura 26. Análisis de sensibilidad TIR (Tornado). Fuente: Risk

La variación de la gráfica de la TIR en las simulaciones se debe a que la plataforma solo cuenta con dos precios, de dos diferentes tipos de planes ofrecido, con cada

uno se da un TIR diferente, para el plan básico la tasa interna de retorno promedio, en 500 iteraciones es de 23.5%, y para el plan full, la tasa interna de retorno promedio con 500 iteraciones es de 72.2%. Dando así un resultado de una TIR promedio para el negocio de 42.629%, ver figura 27.

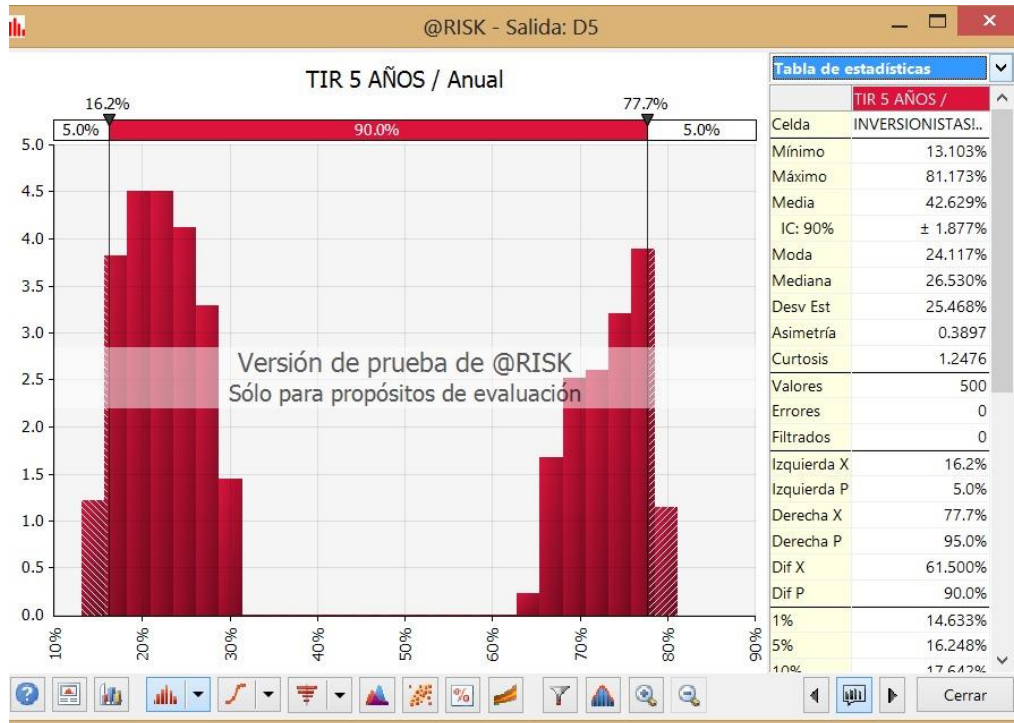


Figura 27. Simulación TIR 5 años. Fuente: Risk.

Los datos arrojados PyG de los años, 1,3 y 5, corrobora que el proyecto puede tener perdidas sustanciales promedio de \$345.265.456 COP solo en el año 1, con una desviación estándar de \$21.087.534 COP, pero para el año 3 y 5 el panorama cambia completamente. El programa arroja cifras arrolladoras para dichos años, \$102.357.931 COP y \$1.029.000.000 COP, respectivamente. Estos resultados de las simulaciones brindan confianza y seguridad para la implementación del negocio, en teoría el negocio será rentable y estable en el mercado.

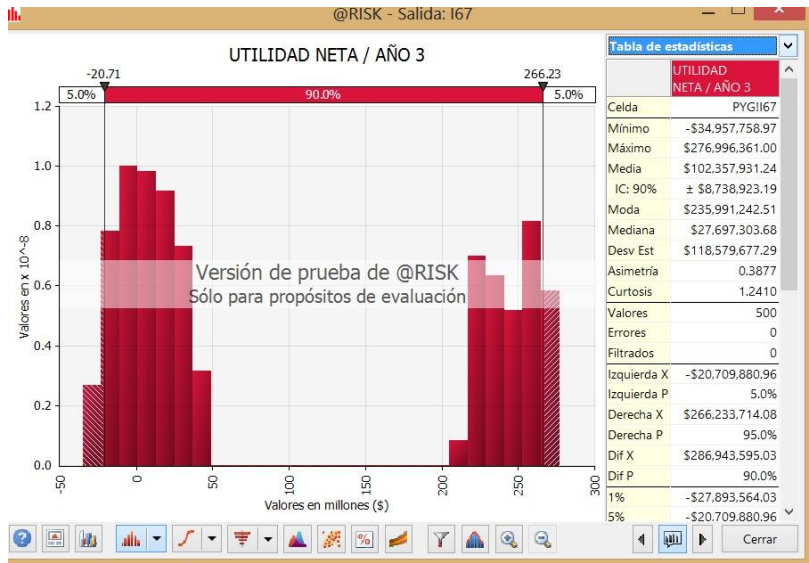


Figura 28. Simulación utilidad neta año 3. Fuente: Risk

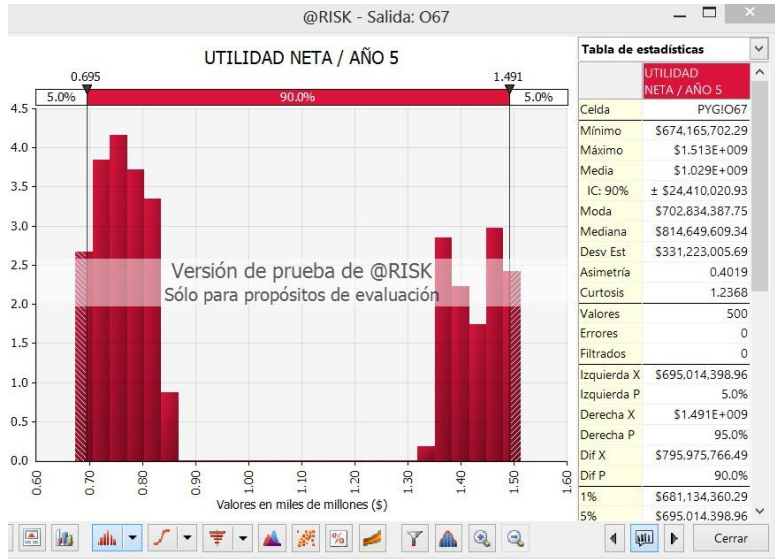


Figura 29. Simulación utilidad neta año 5. Fuente: Risk

3.8 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El objetivo del presente proyecto es dar inicio a la construcción de una página web funcional para aproximadamente enero del 2020. Por eso, se pronostica empezar con la constitución de la sociedad en Julio del 2019, este proceso toma tiempo de un mes, debido a los tiempos de espera que se tienen en los órganos de control del gobierno, simultáneamente, se puede empezar a hacer marketing digital para ir generando expectativa en el mercado y tener una acogida en el lanzamiento, este proceso durará un tiempo estimado de 4 meses.

El diseño de la página web y su implementación, según tres trece visual, tiene tiempos estimados de 20 días-30 días, esto es equivalente a 1 mes. Cotizando con la misma compañía (313), todo el servicio de litografía (Brochures, Tarjetas de presentación, folletos, entre otras) tiene tiempos estimados de 1 mes, este se hará simultáneamente con el diseño web.

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Constitución sociedad							
Marketing digital							
Contratación personal							
Diseño página web							
Litografía							
Arriendo espacio Tinnko							
Inicio operación							

Tabla 17. Plan de implementación. Fuente: Propia.

4. CONCLUSIONES

La investigación de mercado que se materializa en las encuestas realizadas a una muestra de población representativa de la ciudad de Medellín nos permitió determinar que la idea de negocio es atractiva para el consumidor, siempre y cuando logre sortear de buena manera algunas barreras y exigencias del usuario como lo son su tendencia a buscar soluciones tradicionales a su necesidad de compra, y la necesidad de una herramienta amigable, muy visual, con filtros y calificación de vendedores.

Basándonos en las frustraciones que pudimos percibir en nuestro mercado objetivo definimos una propuesta de valor orientada a la comodidad, amplitud y profundidad de portafolio y seguridad de nuestros clientes. Pues esto nos permitirá atacar puntos clave como la tradicionalidad del shopper, la oferta reducida del mercado a la que tienen acceso, los costos del animal (al fomentar la competencia) y las largas distancias que debe recorrer un consumidor en su misión de compra. Dándole así a nuestros usuarios todo lo necesario para invitarlos mínimamente a probar la herramienta, para posteriormente enfocarnos en la fidelización por medio de estrategias de marketing.

Técnicamente la herramienta es viable, y los requerimientos en este aspecto son reducidos, gracias a la evolución que ha tenido el E-commerce en los últimos años a nivel mundial que ha llevado al desarrollo de empresas prestadoras de servicios que proporcionan opciones prediseñadas para la creación de Marketplace. Además estas mismas compañías garantizan la seguridad de la plataforma y su medio de pago, y brindan una capacidad de almacenamiento suficiente para operar, facilitando así la creación de este tipo de iniciativas incluso a manos de personas sin experiencia.

Tener un conocimiento claro acerca de la legalidad del proyecto permite ahorrar tanto costos financieros, como problemas con el estado. La metodología del comercio electrónico es una estrategia implementada desde tiempo atrás, con el boom tecnológico se ha venido incrementando los negocios tipo ecommerce, bajo esta tendencia los gobiernos buscan proteger cada día más al consumidor de posibles estafas. Por este motivo, se buscó en diferentes fuentes restricciones y regulaciones que hay que tener en cuenta a la hora de estructurar un ecommerce, para así determinar la viabilidad del emprendimiento o el fracaso de este. Basándose en los estatutos del consumidor, tasas para la constitución de la sociedad, políticas de creación de una empresa y la legislación laboral de Colombia, se determinó que en términos legales, el ecommerce es viables, gracias a la consecución de todas las especificaciones legales de Colombia.

Por medio del estudio organizacional se pudo finiquitar el tipo lugar donde la empresa quiere iniciar su operación, se eligió un lugar amplio con buena ubicación estratégica en la ciudad (El poblado) y de un precio módico para una startup.

Además, se concluyó cual será la estructura salarial y jerárquica más conveniente para la empresa, este estudio dio como resultado la conformación del equipo de trabajo de mayor conveniencia el cual es: un programador, un fotógrafo, un community manager y un contact center.

El estudio financiero arrojó cifras valiosas para el emprendimiento. Con este desarrollo, se pudo obtener la viabilidad de la implementación del proyecto en el mundo real. El cálculo del éxito o el fracaso de la plataforma se realizó por medio de la comparación entre la TIR y el Wacc calculado, con dicha comparación se obtuvo una diferencia 19.149 puntos porcentuales. Esta diferencia, al ser positiva, demuestra que el negocio si es rentable en el tiempo y por ende es viable iniciar operación. Además, el estudio arrojó datos importantes como: El periodo de recuperación de la inversión (mes 38), total de inversión inicial (\$ 51,688,712.57 COP), valor actual neto (\$648.956.144 COP) y la tasa interna de retorno (42.629% anual). Estos datos indican para cualquier inversionista un negocio rentable, duradero, seguro y sano.

El posicionamiento web y redes sociales es el factor clave para la inversión, este jugó un papel importante en el estudio financiero, ya que este fue el que representó el mayor gasto en el PyG, con un promedio del 76%. El gasto en este factor se mantuvo constante durante los 5 años de proyección, por la razón de que la publicidad y el marketing, es el medio por el cual la plataforma obtendrá l mayor cantidad de cliente y, además, se dará a conocer en el mercado objetivo.

5. RECOMENDACIONES

A personas que busquen realizar un proyecto similar a este en el futuro, es preciso recomendar que realicen un estudio de mercado también en zonas rurales de interés, donde la concentración de vendedores y poseedores de equinos posiblemente sea más amplia.

También es preciso recomendar que se profundice en la cantidad de publicaciones necesarias de manera constante para que el usuario que ingrese en búsqueda de un caballo se lleve una percepción de un surtido amplio que lo invite a seguir consultando el portal.

Se recomienda también realizar una entrevista con las entidades reguladoras, las cuales pueden jugar un papel fundamental en el negocio al hacer las veces de sponsor, entendiendo que iniciativas como esta pueden potencializar la industria.

Enfocar desde el inicio su investigación al posicionamiento de marca, factor que será el que determine el éxito o fracaso de la plataforma, teniendo en cuenta que la operatividad de un *marketplace* depende, más allá de la cantidad de publicaciones que los clientes compren, del flujo de usuarios que logre mantener en el tiempo.

Recomendamos también desarrollar un mínimo producto viable haciendo uso de la externalización del desarrollo, pues en la actualidad existen plataformas proveedoras de todo lo necesario para que una persona sin experiencia pueda tener en funcionamiento su tienda virtual.

Recomendamos también profundizar en los drivers que llevan al consumidor a optar por acudir a un canal tradicional a la hora de adquirir un equino, pues de esa manera se pueden focalizar esfuerzos y recursos en atacar esas características específicas.


6. REFERENCIAS

- estatutoconsumidor, c. r. (12 de Octubre de 2011). *Anato*. Obtenido de <http://anato.org/sites/default/files/LEY%201480%20DE%202011.pdf>
- Gómez, J. I. (17 de 10 de 2018). *Revista Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/pais/articulo/indice-de-confianza-del-consumidor-vuelve-a-terreno-negativo/263229>
- Martín, A. D. (2013). *Psicología de la calidad de vida laboral*. Ediciones pirámides.
- Xplane. (2016). *Centro de excelencia*. Obtenido de <http://www.eoi.es/fdi/oviedo/el-mapa-de-empat%C3%ADa-una-poderosa-herramienta-para-realizar-una-adecuada-segmentaci%C3%B3n-de-la>
- en las compras a través de e-commerce. *DYNA*.
- Mahadevan, B. (1 de Julio de 2000). Business Models for internet based E-commerce. *SAGE Journals*.
- Marketing Digital. (Agosto de 2015). *Barcelona School of Management* . Obtenido de <http://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Bernarda, G., & Papadakos, P. (2012). *Value Proposition Design: How to create products and services customers want*. Wiley.
- Periódico el Tiempo. (8 de 12 de 2017). El comercio en línea cierra el año con cifras positivas.
- Sapag, N. (s.f.). Estudio de mercados. En N. Sapag, *Estudio de mercados* (págs. 41-56).
- Shaytura, S. K. (2017). Performance evaluation of the electronic commerce systems. *Revista Espacios*.
- social, P. (7 de 07 de 2017). www.pulsosocial.com.
- Tamayo, M. T. (1999). *Serie: Aprender a investigar módulo 5: el proyecto de investigación*. Bogotá: ICFES.
- Techcrunch. (Diciembre de 2016). Obtenido de <https://techcrunch.com/2016/12/19/79-percent-of-americans-now-shop-online-but-its-cost-more-than-convenience-that-swags-them/>
- Vega, J. I. (2011). *Los estudios de viabilidad para negocios*. Centro de Desarrollo Económico del Recinto Universitario de Mayagüez .

ANEXO 1

Mapa de funciones

Director general.

	PERFIL DE PUESTO	Código de Identificación: N/A
	Título: Gerente general.	

1. Objetivo General:

Llevar a la compañía al cumplimiento de su Misión y Visión, siendo ejemplo de sus valores y alcanzando los objetivos financieros

2. Objetivos Específicos:

- *Posicionar el Marketplace en el mercado.*
- *Mantener el número de publicaciones requeridas en la cuenta de manera constante.*
- *Realizar alianzas estratégicas con los stakeholders.*
- *Garantizar la operatividad de la página.*

3. Estructura Organizacional.

Nivel jerárquico del puesto: Gerente	Horario. N/A
Puesto al que reporta: Junta Directiva	Días laborales: L M M J V
Puestos que le reportan: Directores	Días de descanso: L M M J V

Conocimientos Especiales.

- *Debe tener conocimiento en el manejo de grupo y personal*
- *Debe tener conocimientos de mercadeo digital y Marketplace*
- *Debe conocer el mundo de los equinos y el sector agro*
- *Entendimiento de contabilidad*

11. Competencias Personales.	Bajo	Medio	Alto
Comunicación. Capacidad para intercambiar puntos de vista, opiniones o cualquier otro tipo de información de manera clara y efectiva.			X
Tolerancia a la frustración: Capacidad para mantener una conducta efectiva al enfrentar situaciones cambiantes, dificultades o inconvenientes, pese a que las medidas adoptadas por otros sean contrarias a su sentir.			X
Autocontrol: Capacidad para dominar y orientar de manera pertinente y en favor de las necesidades de la Institución, sentimientos y emociones.			X
Motivación: Disposición general para participar en las tareas que le son encomendadas.			X
Adaptabilidad: Capacidad para comportarse efectivamente en nuevos contextos de desempeño.			X
Seguridad: Confianza en sí mismo para realizar actividades y resolver problemas con la certeza de ser capaz de enfrentar posibles dificultades.			X
Creatividad: Capacidad para proponer y emprender alternativas pertinentes para hacer más eficiente el propio trabajo y el de otros.			X
Cooperación: Disponibilidad para trabajar en equipo y comprometerse con las responsabilidades y en las tareas que se deriven de ello.			X
Apego a normas: Capacidad para entender y cumplir sus obligaciones como Funcionario Público en concordancia con la normatividad y reglamentos aplicables.			X
Visión Comunitaria: Disposición para tomar decisiones pertinentes con base en el análisis de creencias, prácticas y necesidades de la Comunidad.			X

12. Competencias Intelectuales.	Bajo	Medio	Alto
Orientación al aprendizaje: Disposición para adquirir y establecer nuevas pautas de conducta o modificar las existentes a través de la experiencia.			X
Atención y concentración: Capacidad para seleccionar y dar preponderancia a información específica, entre un continuo de estimulación, con base en criterios preestablecidos.			X


Análisis y síntesis: Capacidad para tomar decisiones partiendo desde lo general hasta lo particular y viceversa, según convenga en situaciones determinadas.			X
Articulación lógica: Capacidad para definir hechos o procesos con base en premisas consistentes y ordenadas.			X
Abstracción: Capacidad para reconocer y sintetizar conceptualmente los aspectos principales de acontecimientos, planteamientos y procesos.			X
Razonamiento matemático: Capacidad para resolver correctamente operaciones y problemas aritméticos e identificar relaciones numéricas en diferentes situaciones y procesos.		X	
Memoria selectiva: Capacidad de apoyar y favorecer el desempeño actual con base en desempeño exitoso y efectivo desplegado en otras situaciones de su historia interpersonal.		X	

13. Competencias Laborales.	Bajo	Medio	Alto
Planeación: Capacidad para definir rutas apropiadas de acción en correspondencia con las rutinas y retos enfrentados.			X
Organización: Capacidad para estructurar anticipadamente procesos y tareas en general, con base en sus interrelaciones, disponiéndolos de acuerdo con criterios de efectividad.			X
Seguimiento de instrucciones: Capacidad de dar cumplimiento a las disposiciones operativas definidas por los superiores jerárquicos, con el fin de contribuir al cumplimiento de objetivos institucionales, aunque éstos se opongan al punto de vista personal.		X	
Liderazgo: Habilidad para integrar y orientar acciones y puntos de vista de los demás, favoreciendo la apropiación y cumplimiento grupal de objetivos institucionales.			X

13. Competencias Laborales (continuación).	Bajo	Medio	Alto
Responsabilidad: Capacidad para hacerse cargo de actividades y asumir las consecuencias positivas o negativas derivadas de las acciones ejecutadas.			X
Ejecución simultánea: Capacidad para desempeñarse efectivamente en diversas tareas y proyectos cumpliendo con los objetivos de todas ellas.			X
Confiabilidad: Grado de confianza que una persona muestra por su conducta y actuar en tareas desempeñadas.			X
Responsabilidad social: Capacidad para aceptar el impacto positivo y/o negativo de la propia conducta en la sociedad.			X
Manejo de conflictos: Capacidad para entender y resolver apropiadamente problemas vinculados con su ejercicio laboral o, en su caso, minimizar su impacto a efecto de dar cumplimiento a los objetivos institucionales.			X

Rendimiento bajo presión: Capacidad para cumplir con los objetivos institucionales pese a realizar sus tareas laborales en condiciones potencialmente estresantes.			X
Trabajo en equipo: Capacidad para integrarse cordial y efectivamente en tareas conjuntas con sus compañeros de trabajo, a efecto de cumplir con objetivos institucionales.			X
Asertividad: Capacidad para expresar sus convicciones, necesidades y puntos de vista, sin agredir ni someterse, en virtud de las características del contexto en que se desempeña.			X
Empuje: Capacidad para mantener en un nivel promedio el vigor y ritmo de trabajo para dar cumplimiento a criterios de logro institucionales.			X

Contact center

	PERFIL DE PUESTO	Código de Identificación: N/A
	Título: Contact Center	

1. Objetivo General:

Atender las dudas y quejas de los usuarios

2. Objetivos Específicos:

- *Mantener alta la satisfacción del usuario*

3. Estructura Organizacional.

Nivel jerárquico del puesto: Contact Center	Horario. 24h
Puesto al que reporta: Gerente General	
Puestos que le reportan: N/A	
	Días laborales: L M M J V S D
	Días de descanso: L M M J V S D

Conocimientos Especiales.

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Debe ser orientado al servicio</i> • <i>Debe tener Facilidad de aprendizaje</i> • <i>Capacidad de expresión verbal</i>

11. Competencias Personales.

	Bajo	Medio	Alto
Comunicación. Capacidad para intercambiar puntos de vista, opiniones o cualquier otro tipo de información de manera clara y efectiva.			X
Tolerancia a la frustración: Capacidad para mantener una conducta efectiva al enfrentar situaciones cambiantes, dificultades o inconvenientes, pese a que las medidas adoptadas por otros sean contrarias a su sentir.			X
Autocontrol: Capacidad para dominar y orientar de manera pertinente y en favor de las necesidades de la Institución, sentimientos y emociones.			X
Motivación: Disposición general para participar en las tareas que le son encomendadas.		X	
Adaptabilidad: Capacidad para comportarse efectivamente en nuevos contextos de desempeño.			X
Seguridad: Confianza en sí mismo para realizar actividades y resolver problemas con la certeza de ser capaz de enfrentar posibles dificultades.			x
Creatividad: Capacidad para proponer y emprender alternativas pertinentes para hacer más eficiente el propio trabajo y el de otros.	X		

Cooperación: Disponibilidad para trabajar en equipo y comprometerse con las responsabilidades y en las tareas que se deriven de ello.		X	
Apego a normas: Capacidad para entender y cumplir sus obligaciones como Funcionario Público en concordancia con la normatividad y reglamentos aplicables.			X
Visión Comunitaria: Disposición para tomar decisiones pertinentes con base en el análisis de creencias, prácticas y necesidades de la Comunidad.			X


12. Competencias Intelectuales.	Bajo	Medio	Alto
Orientación al aprendizaje: Disposición para adquirir y establecer nuevas pautas de conducta o modificar las existentes a través de la experiencia.			X
Atención y concentración: Capacidad para seleccionar y dar preponderancia a información específica, entre un continuo de estimulación, con base en criterios preestablecidos.		X	
Análisis y síntesis: Capacidad para tomar decisiones partiendo desde lo general hasta lo particular y viceversa, según convenga en situaciones determinadas.		X	
Articulación lógica: Capacidad para definir hechos o procesos con base en premisas consistentes y ordenadas.		X	
Abstracción: Capacidad para reconocer y sintetizar conceptualmente los aspectos principales de acontecimientos, planteamientos y procesos.		X	
Razonamiento matemático: Capacidad para resolver correctamente operaciones y problemas aritméticos e identificar relaciones numéricas en diferentes situaciones y procesos.	X		
Memoria selectiva: Capacidad de apoyar y favorecer el desempeño actual con base en desempeño exitoso y efectivo desplegado en otras situaciones de su historia interpersonal.		X	

13. Competencias Laborales.	Bajo	Medio	Alto
Planeación: Capacidad para definir rutas apropiadas de acción en correspondencia con las rutinas y retos enfrentados.	X		
Organización: Capacidad para estructurar anticipadamente procesos y tareas en general, con base en sus interrelaciones, disponiéndolos de acuerdo con criterios de efectividad.		X	
Seguimiento de instrucciones: Capacidad de dar cumplimiento a las disposiciones operativas definidas por los superiores jerárquicos, con el fin de contribuir al cumplimiento de objetivos institucionales, aunque éstos se opongan al punto de vista personal.			X
Liderazgo: Habilidad para integrar y orientar acciones y puntos de vista de los demás, favoreciendo la apropiación y cumplimiento grupal de objetivos institucionales.	X		

13. Competencias Laborales (continuación).	Bajo	Medio	Alto
--	------	-------	------

Responsabilidad: Capacidad para hacerse cargo de actividades y asumir las consecuencias positivas o negativas derivadas de las acciones ejecutadas.			X
Ejecución simultánea: Capacidad para desempeñarse efectivamente en diversas tareas y proyectos cumpliendo con los objetivos de todas ellas.			X
Confiabilidad: Grado de confianza que una persona muestra por su conducta y actuar en tareas desempeñadas.			X
Responsabilidad social: Capacidad para aceptar el impacto positivo y/o negativo de la propia conducta en la sociedad.		X	
Manejo de conflictos: Capacidad para entender y resolver apropiadamente problemas vinculados con su ejercicio laboral o, en su caso, minimizar su impacto a efecto de dar cumplimiento a los objetivos institucionales.			X
Rendimiento bajo presión: Capacidad para cumplir con los objetivos institucionales pese a realizar sus tareas laborales en condiciones potencialmente estresantes.			X
Trabajo en equipo: Capacidad para integrarse cordial y efectivamente en tareas conjuntas con sus compañeros de trabajo, a efecto de cumplir con objetivos institucionales.	X		
Asertividad: Capacidad para expresar sus convicciones, necesidades y puntos de vista, sin agredir ni someterse, en virtud de las características del contexto en que se desempeña.			X
Empuje: Capacidad para mantener en un nivel promedio el vigor y ritmo de trabajo para dar cumplimiento a criterios de logro institucionales.		X	

Programador

	PERFIL DE PUESTO	Código de Identificación: N/A
	Título: Programador	

1. Objetivo General:

Encargarse del desarrollo y funcionamiento permanente de la plataforma

--

2. Objetivos Específicos:

- *Realizar innovaciones permanentes que mejoren el Marketplace.*
- *Mantener operativa la plataforma todo el tiempo.*
- *Garantizar la seguridad de la información de los clientes.*
- *Hacer de la plataforma cada vez más amigable.*

3. Estructura Organizacional.

Nivel jerárquico del puesto: Programador	Horario. N/A
Puesto al que reporta: Gerente General	
Puestos que le reportan: N/A	
	Días laborales: L M M J V
	Días de descanso: L M M J V

Conocimientos Especiales.

- *Debe tener grandes habilidades técnicas*
- *Conocimiento en desarrollo de E-commerce*
- *Conocimiento de ciberseguridad*
- *Capacidad de trabajo bajo presión*

	Bajo	Medio	Alto
11. Competencias Personales.			
Comunicación: Capacidad para intercambiar puntos de vista, opiniones o cualquier otro tipo de información de manera clara y efectiva.		X	
Tolerancia a la frustración: Capacidad para mantener una conducta efectiva al enfrentar situaciones cambiantes, dificultades o inconvenientes, pese a que las medidas adoptadas por otros sean contrarias a su sentir.			X
Autocontrol: Capacidad para dominar y orientar de manera pertinente y en favor de las necesidades de la Institución, sentimientos y emociones.			X
Motivación: Disposición general para participar en las tareas que le son encomendadas.			X
Adaptabilidad: Capacidad para comportarse efectivamente en nuevos contextos de desempeño.			X
Seguridad: Confianza en sí mismo para realizar actividades y resolver problemas con la certeza de ser capaz de enfrentar posibles dificultades.		X	
Creatividad: Capacidad para proponer y emprender alternativas pertinentes para hacer más eficiente el propio trabajo y el de otros.			X
Cooperación: Disponibilidad para trabajar en equipo y comprometerse con las responsabilidades y en las tareas que se deriven de ello.		X	
Apego a normas: Capacidad para entender y cumplir sus obligaciones como Funcionario Público en concordancia con la normatividad y reglamentos aplicables.			X
Visión Comunitaria: Disposición para tomar decisiones pertinentes con base en el análisis de creencias, prácticas y necesidades de la Comunidad.		X	

	Bajo	Medio	Alto
12. Competencias Intelectuales.			
Orientación al aprendizaje: Disposición para adquirir y establecer nuevas pautas de conducta o modificar las existentes a través de la experiencia.			X
Atención y concentración: Capacidad para seleccionar y dar preponderancia a información específica, entre un continuo de estimulación, con base en criterios preestablecidos.			X
Análisis y síntesis: Capacidad para tomar decisiones partiendo desde lo general hasta lo particular y viceversa, según convenga en situaciones determinadas.			X
Articulación lógica: Capacidad para definir hechos o procesos con base en premisas consistentes y ordenadas.			X
Abstracción: Capacidad para reconocer y sintetizar conceptualmente los aspectos principales de acontecimientos, planteamientos y procesos.			X


Razonamiento matemático: Capacidad para resolver correctamente operaciones y problemas aritméticos e identificar relaciones numéricas en diferentes situaciones y procesos.			X
Memoria selectiva: Capacidad de apoyar y favorecer el desempeño actual con base en desempeño exitoso y efectivo desplegado en otras situaciones de su historia interpersonal.			X

13. Competencias Laborales.	Bajo	Medio	Alto
Planeación: Capacidad para definir rutas apropiadas de acción en correspondencia con las rutinas y retos enfrentados.			X
Organización: Capacidad para estructurar anticipadamente procesos y tareas en general, con base en sus interrelaciones, disponiéndolos de acuerdo con criterios de efectividad.			X
Seguimiento de instrucciones: Capacidad de dar cumplimiento a las disposiciones operativas definidas por los superiores jerárquicos, con el fin de contribuir al cumplimiento de objetivos institucionales, aunque éstos se opongan al punto de vista personal.			X
Liderazgo: Habilidad para integrar y orientar acciones y puntos de vista de los demás, favoreciendo la apropiación y cumplimiento grupal de objetivos institucionales.	X		

13. Competencias Laborales (continuación).	Bajo	Medio	Alto
Responsabilidad: Capacidad para hacerse cargo de actividades y asumir las consecuencias positivas o negativas derivadas de las acciones ejecutadas.			X
Ejecución simultánea: Capacidad para desempeñarse efectivamente en diversas tareas y proyectos cumpliendo con los objetivos de todas ellas.			X
Confiabilidad: Grado de confianza que una persona muestra por su conducta y actuar en tareas desempeñadas.			X
Responsabilidad social: Capacidad para aceptar el impacto positivo y/o negativo de la propia conducta en la sociedad.		X	
Manejo de conflictos: Capacidad para entender y resolver apropiadamente problemas vinculados con su ejercicio laboral o, en su caso, minimizar su impacto a efecto de dar cumplimiento a los objetivos institucionales.		X	
Rendimiento bajo presión: Capacidad para cumplir con los objetivos institucionales pese a realizar sus tareas laborales en condiciones potencialmente estresantes.			X
Trabajo en equipo: Capacidad para integrarse cordial y efectivamente en tareas conjuntas con sus compañeros de trabajo, a efecto de cumplir con objetivos institucionales.		X	
Asertividad: Capacidad para expresar sus convicciones, necesidades y puntos de vista, sin agredir ni someterse, en virtud de las características del contexto en que se desempeña.		X	

Empuje: Capacidad para mantener en un nivel promedio el vigor y ritmo de trabajo para dar cumplimiento a criterios de logro institucionales.			X
---	--	--	---

Community manager

 <p>SuCabello.com</p>	PERFIL DE PUESTO	Código de Identificación: N/A
	Título: Community Manager	

1. Objetivo General:

Posicionar la plataforma y generar contenido de marca.

2. Objetivos Específicos:

- *Realizar innovaciones permanentes que mejoren la experiencia del cliente.*
- *Conseguir cada vez más seguidores en redes sociales.*
- *Responder dudas de los usuarios en redes sociales.*
- *Crear contenido de marca.*
- *Encargado de realizar las activaciones de marca*

3. Estructura Organizacional.

Nivel jerárquico del puesto: Community Manager	Horario. 8 - 5
Puesto al que reporta: Gerente General	
Puestos que le reportan: N/A	
	Días laborales: L M M J V S
	Días de descanso: L M M J V S

Conocimientos Especiales.

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Debe tener conocimientos en mercadeo digital</i> • <i>Conocimiento en de E-commerce</i> • <i>Dominio de software de edición y creación de contenido</i> • <i>Capacidad de diseño grafico</i> • <i>Debe ser orientado al servicio</i>

11. Competencias Personales.

	Bajo	Medio	Alto
Comunicación. Capacidad para intercambiar puntos de vista, opiniones o cualquier otro tipo de información de manera clara y efectiva.			X
Tolerancia a la frustración: Capacidad para mantener una conducta efectiva al enfrentar situaciones cambiantes, dificultades o inconvenientes, pese a que las medidas adoptadas por otros sean contrarias a su sentir.		X	
Autocontrol: Capacidad para dominar y orientar de manera pertinente y en favor de las necesidades de la Institución, sentimientos y emociones.			X
Motivación: Disposición general para participar en las tareas que le son encomendadas.			X
Adaptabilidad: Capacidad para comportarse efectivamente en nuevos contextos de desempeño.			X
Seguridad: Confianza en sí mismo para realizar actividades y resolver problemas con la certeza de ser capaz de enfrentar posibles dificultades.		X	
Creatividad: Capacidad para proponer y emprender alternativas pertinentes para hacer más eficiente el propio trabajo y el de otros.			X
Cooperación: Disponibilidad para trabajar en equipo y comprometerse con las responsabilidades y en las tareas que se deriven de ello.			X

Apego a normas: Capacidad para entender y cumplir sus obligaciones como Funcionario Público en concordancia con la normatividad y reglamentos aplicables.			X
Visión Comunitaria: Disposición para tomar decisiones pertinentes con base en el análisis de creencias, prácticas y necesidades de la Comunidad.			X

12. Competencias Intelectuales.	Bajo	Medio	Alto
Orientación al aprendizaje: Disposición para adquirir y establecer nuevas pautas de conducta o modificar las existentes a través de la experiencia.		X	
Atención y concentración: Capacidad para seleccionar y dar preponderancia a información específica, entre un continuo de estimulación, con base en criterios preestablecidos.		X	
Análisis y síntesis: Capacidad para tomar decisiones partiendo desde lo general hasta lo particular y viceversa, según convenga en situaciones determinadas.		X	
Articulación lógica: Capacidad para definir hechos o procesos con base en premisas consistentes y ordenadas.		X	
Abstracción: Capacidad para reconocer y sintetizar conceptualmente los aspectos principales de acontecimientos, planteamientos y procesos.		X	
Razonamiento matemático: Capacidad para resolver correctamente operaciones y problemas aritméticos e identificar relaciones numéricas en diferentes situaciones y procesos.	X		
Memoria selectiva: Capacidad de apoyar y favorecer el desempeño actual con base en desempeño exitoso y efectivo desplegado en otras situaciones de su historia interpersonal.		X	

13. Competencias Laborales.	Bajo	Medio	Alto
Planeación: Capacidad para definir rutas apropiadas de acción en correspondencia con las rutinas y retos enfrentados.			X
Organización: Capacidad para estructurar anticipadamente procesos y tareas en general, con base en sus interrelaciones, disponiéndolos de acuerdo con criterios de efectividad.			X
Seguimiento de instrucciones: Capacidad de dar cumplimiento a las disposiciones operativas definidas por los superiores jerárquicos, con el fin de contribuir al cumplimiento de objetivos institucionales, aunque éstos se opongan al punto de vista personal.			X
Liderazgo: Habilidad para integrar y orientar acciones y puntos de vista de los demás, favoreciendo la apropiación y cumplimiento grupal de objetivos institucionales.		X	

13. Competencias Laborales (continuación).

	Bajo	Medio	Alto
Responsabilidad: Capacidad para hacerse cargo de actividades y asumir las consecuencias positivas o negativas derivadas de las acciones ejecutadas.			X
Ejecución simultánea: Capacidad para desempeñarse efectivamente en diversas tareas y proyectos cumpliendo con los objetivos de todas ellas.			X
Confiabilidad: Grado de confianza que una persona muestra por su conducta y actuar en tareas desempeñadas.			X
Responsabilidad social: Capacidad para aceptar el impacto positivo y/o negativo de la propia conducta en la sociedad.			X
Manejo de conflictos: Capacidad para entender y resolver apropiadamente problemas vinculados con su ejercicio laboral o, en su caso, minimizar su impacto a efecto de dar cumplimiento a los objetivos institucionales.			X
Rendimiento bajo presión: Capacidad para cumplir con los objetivos institucionales pese a realizar sus tareas laborales en condiciones potencialmente estresantes.		X	
Trabajo en equipo: Capacidad para integrarse cordial y efectivamente en tareas conjuntas con sus compañeros de trabajo, a efecto de cumplir con objetivos institucionales.			X
Asertividad: Capacidad para expresar sus convicciones, necesidades y puntos de vista, sin agredir ni someterse, en virtud de las características del contexto en que se desempeña.			X
Empuje: Capacidad para mantener en un nivel promedio el vigor y ritmo de trabajo para dar cumplimiento a criterios de logro institucionales.		X	

ANEXO 2



<u>Num</u>	<u>Nombres</u>	<u>Apellidos</u>	<u>Cedula</u>	<u>Tel</u>	<u>Ciudad</u>	<u>Criadero</u>	<u>Precio</u>
1	Luis Fernando	Lucumi Durán	14,898,304		Buga		\$ 4,500,000
2	Alejandro	Ruiz Henao	1,047,968,757		Medellin		\$ 3,500,000
3	Jorge	rojas	71,603,555		Medellin		\$ 3,500,000
4	Camilo Andres	Alzate Correa	1037622005		Medellin	El Clero	\$ 4,500,000
5	Antonio	Guerra	1136882910	3168317708	Toluviejo - Sucre	Rancho AG	\$ 1,200,000
6	Felipe Andres	Olaya de la Hoz	11201486		Chia		\$ 1,000,000
7	Juan Carlos	Duran Esparragoza	79,506,879		Bogota		\$ 2,500,000
8	Alejandro	Barrios	1102885787		Sincelejo - Cartagena		\$ 2,000,000
9	Juan Camilo	Velez Correa	1037641215		Buga		\$ 5,500,000
10	Ruben Dario	Montañez Lara	88,221,515		Cucuta		\$ 1,350,000
11	Milton	Barriga	79,873,487		Cali	La luisa	\$ 4,500,000
12	Roberto Badel	Gomez	10966683		Puerto Berrío		\$ 6,000,000
13	Juan Pablo	Celis Vergel	80031392		Cúcuta	Villa Salome	\$ 3,500,000
14	Nomar A.	Torres Laboy	7162066	7875029903	Puerto Rico	La Torre	\$ 1,350,000
15	Julian Enrique	Alsina Ortiz	1094572922		Ocaña		\$ 5,250,000
16	Julian Enrique	Upegui Winroth	1214714410		Medellin		\$ 6,190,870
17	Juan Manuel	Rey	80664997		Amagá	La Primavera	\$ 5,313,491
18	Juan Manuel	Gutierrez	1,112,471,222		Caucasia		\$ 3,478,812
19	Nixon Andres	Coral Goyes	79797999	3128687981	Ipiales- Nariño	Paja Blanca	\$ 3,000,000
20	Alexis	Cardona Henao	1,039,463,934		Montería		\$ 4,500,000
21	Luis Fernando	Lucumi Durán	14898304	12812063601	Buga		\$ 3,000,000
22	Juan Carlos	Velasquez			Entrerios		\$ 6,100,000
23	Oscar Mauricio	Cotrino Ulloa			Bogota	Santa Barba	\$ 4,500,000
24	Leon Dario	Ortiz			Bogota		\$ 7,000,000
25	Jorge	Uribe			Medellin		\$ 5,000,000
26	Jaime	Jaramillo			Cali		\$ 2,500,000