

PLANTEAMIENTO DEL MODELO DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA SYBEQ

MIGUEL ARAMBURO LONDOÑO

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2017**

PLANTEAMIENTO DEL MODELO DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA SYBEQ

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
magíster en Administración (MBA)**

MIGUEL ARAMBURO LONDOÑO¹

Asesora temática: Diana Henao Sierra, M. Sc.

Asesora metodológica: Beatriz Uribe Ochoa, M. Sc.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2017**

¹ maramburol@gmail.com

CONTENIDO

RESUMEN	6
GLOSARIO	9
1. INTRODUCCIÓN	10
2. OBJETIVOS	12
2.1 Objetivo general	12
2.2 Objetivos específicos.....	12
3. MARCO CONCEPTUAL	13
3.1 Concepto de modelo de negocio de Georgy A. Llorens Bueno	15
3.2 Concepto de modelo de negocio de Joan Magretta	17
3.3 Concepto de modelo de negocios de Alexander Osterwalder.....	18
3.3.1 Segmento de mercados.....	18
3.3.2 Propuestas de valor	19
3.3.3 Canales	20
3.3.4 Relaciones con clientes.....	21
3.3.5 Fuentes de ingreso	22
3.3.6 Recursos clave.....	23
3.3.7 Actividades clave	24
3.3.9 Estructura de costos.....	25
4. SITUACIÓN EN ESTUDIO	27
5. MÉTODO DE SOLUCIÓN	34
6. DESCRIPCIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS PARA SYBEQ	36
6.1 Segmento de mercado (clientes).....	36
6.2 Propuesta de valor	38
6.3 Canales	39
6.4 Relaciones con los clientes.....	41
6.5 Fuentes de ingreso	42

6.6	Recursos clave	45
6.7	Actividades clave	46
6.8	Asociaciones clave	47
6.9	Estructura de costos.....	50
6.10	Representación gráfica del modelo Canvas.....	54
7.	CONCLUSIONES	55
	REFERENCIAS	57

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Fases de canal.....	21
Tabla 2. Método de fijación de precios	23
Tabla 3. Modelo de negocio de Alexander Osterwalder	25
Tabla 4. Censo poblacional equino por departamento en 2016.....	31
Tabla 5. Precio de venta por producto por año	43
Tabla 6. Proyecciones de venta por mes para el año 1	43
Tabla 7. Ventas proyectadas por año	45
Tabla 8. Costos de producción para los años 1, 2 y 3	51
Tabla 9. Gastos proyectados para los años 1, 2 y 3	52
Tabla 10. Estado de resultados proyectado para los años 1, 2 y 3.....	53
Tabla 11. Resumen del modelo Canvas	54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Funciones que debe cumplir un modelo de negocio.....	15
Figura 2. Concepto de modelo de negocio de Llorens Bueno	16
Figura 3. Concepto de modelo de negocio de Magretta	17
Figura 4. Censo poblacional de equinos en 2016.....	30

RESUMEN

Este trabajo consiste en la aplicación de la metodología de los modelos de negocio como propuesta para la estructuración y la puesta en marcha de una empresa nueva llamada Sybeq que se dedicará a la producción, la distribución y la venta de productos cosméticos para caballos. Para poder aplicar dicha metodología se hizo una recopilación de los diferentes modelos de negocio planteados por algunos autores como Llorens Bueno, Magretta y Osterwalder, de modo que se pudieran comparar y elegir cuál era la metodología más apropiada para el modelo de Sybeq.

Con posterioridad al análisis de los modelos de negocio se hizo una breve recopilación histórica de la domesticación de los caballos y la importancia que los mismos han tenido a través de la historia de la humanidad para abordar a continuación cómo se encuentra la industria de productos cosméticos para caballos en el país y en el mundo.

Para finalizar se tomó como referencia para el trabajo el modelo planteado por Alexander Osterwalder o modelo Canvas, por ser práctico para su elaboración, pero a su vez detallado y que logra resolver cómo la empresa creará y generará valor y cómo hará para entregar su propuesta de valor a los clientes. En esta parte se hizo una mezcla entre las oportunidades que arrojó el análisis sectorial y lo que se pretende lograr con la empresa, para llegar a abordar temas como quiénes serán los clientes, cómo va a ser la comunicación con ellos, bajo cuáles canales se hará, cuáles son las actividades claves y los recursos para ofrecer la propuesta de valor y, por último, cuáles son los costos y cómo se generarán los ingresos.

Este trabajo de grado, que busca cumplir los requisitos para optar al título de magíster en Administración (MBA), ha sido de gran enseñanza le ha aportado al crecimiento personal del autor y a la empresa, pues lo ha puesto a reflexionar y a

pensar antes de la puesta en marcha de la idea de negocio, acerca de cuáles son los factores más importantes que se deben tener en cuenta para lograr un modelo exitoso y cuál va a ser la propuesta de valor que se les entregará a los clientes que cumpla sus necesidades y satisfacciones.

PALABRAS CLAVE: modelo de negocio, caballos, cosméticos, modelo Canvas, Alexander Osterwalder.

ABSTRACT

This paper consists of the application of the methodology of the business models as proposed for the structuring and implementation of a new company called Sybeq which dedicates itself to the manufacturing, distribution, and sales of cosmetic products for horses. In order to implement said methodology, a compilation of different business methods by different authors such as Llorens Bueno, Magretta and Osterwalder, in order to compare and choose the most appropriate methodology for Sybeq.

After the analysis of the business models a brief historic compilation was done on the domestication and importance of horses throughout human history in order to address the state of the industry and cosmetic products in the country and worldwide.

To conclude, take as a reference for the work the model created by Alexander Osterwalder or the Canvas model, as the most practical for the creation, but at the same time detailed and that resolves how the company will create and capture value and how it will give its proposed value to the client. In this part, a mix was made between the opportunities thrown by the analysis of the sector and what is hoped to

be achieved by the company, to reach themes like who will be the clients, how the communication will be between them, which distribution channels will be use, which key activities and the resources to be offered for the proposal value, to finally close whit the costs and how income will be generated.

This work, is to meet the requirements for the MBA program, and it has been a learning experience for the author and for the start up, in order to organize the ideas before starting the company, and it has been helpful to think which are the most important challenges to achieve a successful model and what will be the value proposal that is going to give the costumer in order to comply whit their necessities and satisfactions.

KEY WORDS: business model, horses, cosmetics, Canvas model, Alexander Osterwalder.

GLOSARIO

FEDECUESTRE: es la Federación Ecuestre de Colombia (FEC), que agremia actividades como salto, adiestramiento, enduro, rienda, volteo, prueba completa y paracuestre. La misión principal de la FEC es la búsqueda del desarrollo y la promoción del deporte ecuestre a través de la sana competencia en las distintas disciplinas y siempre al tener en cuenta el bienestar y amor por el caballo.

FEDEQUINAS: es la federación que agrupa a los propietarios de los caballos de paso del país en sus diferentes andares de trocha, trocha y galope, trote y galope y paso fino colombiano. Se encarga de registrar todos los caballos de paso y promover las actividades ecuestres y competencias nacionales.

ICA: el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, es una entidad pública del orden nacional con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, perteneciente al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

1. INTRODUCCIÓN

El planteamiento de los diferentes modelos de negocio que buscan en lo fundamental describir cómo las empresas pueden crear, proporcionar y captar valor (Osterwalder y Pigneur, 2010) se convierten en una herramienta clave para los emprendedores puesto que posibilita generar unos lineamientos previos a la puesta en marcha de la idea de tal modo que se permita identificar de manera clara cómo y cuáles van a ser los recursos y las actividades necesarias para poder comunicar y entregar la propuesta de valor a los clientes y así generar valor para la empresa.

Para poder llevar a cabo los modelos de negocio es importante conocer cuáles han sido los planteamientos alrededor de este tema que permitan analizar y decidir cuál es la metodología más adecuada para trabajar y por eso en este trabajo se hace una recopilación de escritos de autores como Joan Magretta, Georgy A. Llorens Bueno y Alexander Osterwalder en los que se exponen las bases de cada uno de estos modelos y como deben ser ejecutados.

El modelo de negocio escogido se trabajó sobre una empresa de nombre Sybeq que se dedicará a la producción y la distribución de productos cosméticos para caballos. Esta empresa busca penetrar el mercado de equinos, que cuenta en el país con alrededor de 1.415.085 ejemplares según el censo pecuario nacional de 2016 y en el que departamentos con mayor participación son Antioquia (10,61%), Tolima (8,15%), Cundinamarca (7,52%) y Córdoba (7,36%) (ICA, 2016). Estos datos muestran que hay un número importante de equinos en el país de alrededor de un caballo por cada 30 personas, a lo que se suma que en el país para el año 2017 se realizarán más de 130 exposiciones equinas (ICA, 2016) que impulsarán el uso de productos cosméticos, lo que supone un mercado potencial que puede ser explotado.

Por último, la integración de las propuestas en la formulación del modelo de negocios con el conocimiento y los datos del sector deberá dar como resultado la forma más propicia de poner en marcha esta iniciativa y lograr así poder tener una empresa que genere valor para sus socios.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Estructurar el modelo de negocio para la empresa Sybeq con base en la metodología Canvas que permita plantear en forma organizada y clara la estrategia mediante la que la empresa creará y captará valor.

2.2 Objetivos específicos

- Estudiar las metodologías de los modelos de negocios.
- Identificar cuáles son las estrategias de las empresas existentes en el sector de cosméticos para equinos con el fin de establecer un valor diferencial para Sybeq.
- Analizar cada una de las variables del modelo Canvas y definir de manera individual cómo serán llevadas a cabo.
- Recopilar información del sector ecuestre en el mundo y el país.
- Analizar el mercado local de productos cosméticos para equinos.

3. MARCO CONCEPTUAL

La velocidad con la que ha venido cambiando el mundo, en especial desde comienzos del siglo XX, en el que se dio gran parte de los avances tecnológicos y científicos importantes de la humanidad, como la invención de las aeronaves en 1903 por los hermanos Wilbur y Orville Wright, la invención de los cohetes espaciales, que permitieron la llegada del hombre a la Luna en 1969, la aparición del computador, el desarrollo de la electrónica y los electrodomésticos, el descubrimiento de la penicilina y la invención de otros antibióticos y, por último, la creación del internet el último cuarto de siglo y su puesta en marcha en la década de los ochenta, entre muchos otros desarrollos. Estos cambios han tenido repercusiones tanto en la sociedad como en las organizaciones y han hecho que ambas tengan que adaptarse con mayor rapidez al entorno y, a su vez, generar estrategias que permitan ir de acuerdo con la velocidad de cambio.

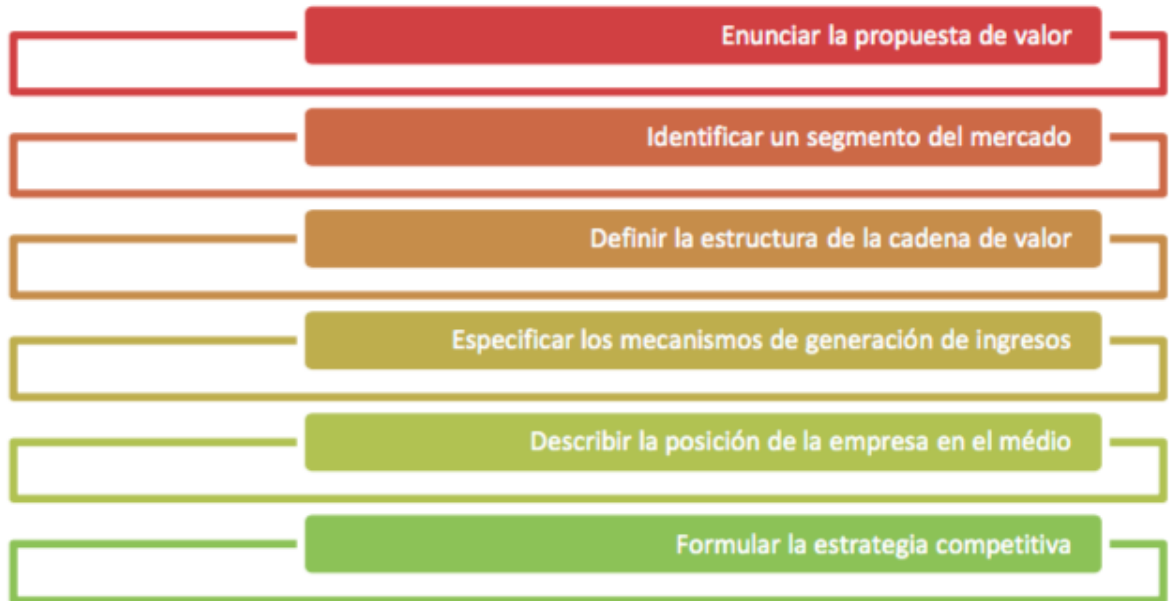
De manera consecuente con toda dicha dinámica de cambio, la administración también ha tenido que evolucionar hacia métodos de análisis que sean más rápidos y concretos, que les permitan a las organizaciones analizar las nuevas características del entorno e interpretar con agilidad si los cambios en el entorno deben ser incorporados a la estrategia ya existente o si, por el contrario, se debe establecer una nueva estrategia.

Por los anteriores motivos empezó a aparecer en las actividades gerenciales la expresión modelo de negocio a finales de la década de 1990, que solía ser usado para evocar ideas de cambio (Demil y Lecocq, 2009, p. 86). La expresión mencionada ha sido referenciada por varios autores y ha ido evolucionando en los últimos 25 años, tanto en su estructura como en su definición; en primer lugar, Peter F. Drucker (1994) empezó a hablar de la teoría de los negocios y habla de la forma como las empresas deben llevarlos a cabo desde la perspectiva de qué hacer y qué

no hacer con base en supuestos que deben ir enfocados hacia mercado, identificar clientes y competidores, sus valores y comportamientos para poder entender por que los clientes basan su decisión y pagan por ello. Chesbrough y Rosenbloom (2001) presentan una definición más detallada que especifica las funciones de un modelo de negocio: articular la cadena de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costos y el potencial de utilidades y formular la estrategia competitiva. Demil y Lecocq (2009, p. 88) dicen que un modelo de negocio es un delicado proceso de ajuste, basado en la construcción de recursos estratégicos que permiten generar más ofertas e ingresos, mientras que para Osterwalder y Pigneur (2010) describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. La Real Academia Española (RAE, 2014a) define la palabra modelo como: “Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento” y el término negocio lo define como: “Aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés” (RAE, 2014b), por lo que si se juntan ambas definiciones se obtiene que el modelo de negocio podría considerar como un esquema teórico que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento, que es objeto o material de una ocupación lucrativa o de interés.

Una vez entendidos los avances que ha tenido la expresión a través de los años y cómo diferentes autores han descrito lo que debe ser un modelo de negocio es importante mencionar que los modelos tienen algunas características similares, que se describen a continuación.

Figura 1. Funciones que debe cumplir un modelo de negocio



Fuente: Llorens Bueno (2010, p. 5)

De manera adicional a cómo cada autor describió el concepto de modelo de negocio, se entrará a analizar algunos de ellos que han tenido importancia por su planteamiento en el tema y cómo cada uno describe en forma detallada cómo deben hacerse para que sean palpables y se puedan poner en práctica. Algunos de ellos son:

3.1 Concepto de modelo de negocio de Georgy A. Llorens Bueno

Este autor plantea que para la construcción de un modelo de negocio adecuado se deben tener en cuenta la estrategia, las ventajas competitivas, los clientes y el medio en que se está inserto. A su vez, este modelo debe ser dinámico, es decir, debe tener variaciones en el tiempo debido a los continuos cambios que se presentan en el entorno y a las nuevas visiones que se tienen de la empresa, por lo que un modelo inicial puede ser muy diferente al final, que fue clave para el éxito.

Un modelo de negocios previo a la puesta en marcha es más bien una guía para saber cómo abordar el negocio y estructurar la empresa, pero en el camino sufrirá una serie de mejoras que permitirán obtener un modelo de éxito depurado (Llorens Bueno, 2010, p. 11).

A su vez, Llorens Bueno plantea que el modelo de negocio y la estrategia van de la mano, pero no son iguales, debido a que la estrategia es la planificación de las acciones a mediano y largo plazo que van a ser necesarias para poder lograr que el modelo de negocio planteado pueda ser exitoso. Según el autor «Es mucho mejor contar con un “mal” modelo de negocios, pero con una estrategia de implementación sólida, que tener un “buen” modelo de negocio y fallar en su implementación» (Llorens Bueno, 2010, p. 14).

El concepto de modelo de negocio de Llorens Bueno puede resumirse en la siguiente gráfica.

Figura 2. Concepto de modelo de negocio de Llorens Bueno



Fuente: Pedroza Riveira (2014, p.16)

3.2 Concepto de modelo de negocio de Joan Magretta

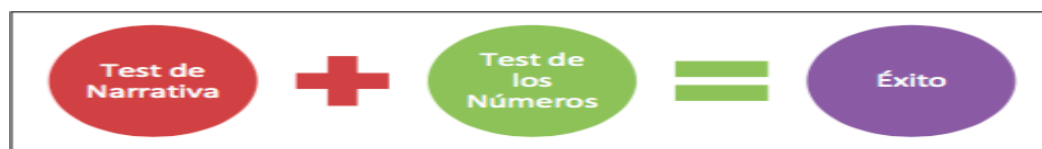
La autora Joan Magretta (2002, p. 14) plantea que “el modelo de negocio es el equivalente gerencial del método científico: usted comienza con una hipótesis, la cual prueba en acción y revisa cuando sea necesario” y deberá responder a las preguntas planteadas por Peter Drucker: ¿quién es el consumidor?, ¿qué valora el mismo?, ¿cómo se hace dinero con este negocio? y ¿cómo se les entrega el valor a los consumidores a un costo adecuado? (Magretta, 2002, p. 13).

Para la elaboración de dicho modelo de negocio Magretta propone dividirlo en dos segmentos. El primero consiste en hacer una narrativa o escribir una historia nueva en la que se deben contar todos los acontecimientos previos que llevaron al nuevo modelo, para pasar más tarde a resolver si se va a satisfacer una demanda no satisfecha o si se va a crear un producto nuevo; en esta misma fase se habla de la cadena de valor desde los puntos de vista del diseño, la producción, las materias primas, etc. y cómo van a ser su venta y su distribución.

El segundo segmento consiste en darle viabilidad financiera o test de los números, en el que se aterrizan todos los aspectos de la historia en forma numérica y se visualiza si el primer segmento es capaz de generar utilidad. Ambas partes de la historia deben ser funcionales para poder llegar al éxito (Magretta, 2002).

El concepto planteado por Magretta puede resumirse en la siguiente gráfica:

Figura 3. Concepto modelo de negocio de Magretta



Fuente: Llorens Bueno, 2010, p. 11

3.3 Concepto de modelo de negocios de Alexander Osterwalder

Para Osterwalder y Pigneur (2010, p. 14), el modelo de negocio se define como “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. Para el diseño de este modelo se tuvo una reunión con siete personas innovadoras y conocedoras del tema que analizaron los factores de éxito de las empresas que han desarrollado modelos innovadores y crearon una herramienta que se conoce como modelo de negocio Canvas o, en inglés, *Business model Canvas*.

La estructura de este modelo se basa en nueve bloques, cada uno enfocado hacia áreas diferentes, que en conjunto construyen la idea de cómo la empresa generará valor. Estos nueve bloques tienen como pilar la propuesta de valor, en la que se describen los servicios y productos que crean valor y es el factor por el que los clientes escogen una empresa u otra. De manera adicional a él están los otros segmentos que son: los clientes, en los que se encuentra la relación con los clientes, los canales y el segmento de clientes y por el otro lado las actividades clave, los recursos clave y los socios estratégicos; ambos grupos son los encargados de materializar la propuesta de valor en forma adecuada. Por último está el bloque financiero que se centra en la estructura de costos y el flujo de ingreso y en el que se establece cuáles son los principales costos de la empresa y cómo la misma generará ingresos.

A continuación se describen con mayor amplitud los nueve bloques.

3.3.1 Segmento de mercados

Los clientes son la parte más importante de todos los negocios y por ello se debe tener muy en cuenta cuáles son los segmentos de clientes a los que va dirigido el modelo de negocio, pues es en el entendimiento exhaustivo de las necesidades específicas de dichos clientes objetivo como pueden agruparse por necesidades,

comportamientos o atributos comunes y en ellos se va a enfocar todo el modelo. Es muy importante que en la mencionada segmentación se enfoquen tanto los clientes a los que se les va a dirigir toda la estrategia, como a los que la misma no se va a dirigir, puesto que estas renunciadas son importantes para no desenfocarse en clientes que no son el público objetivo (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Para hacer una buena segmentación de los clientes se deben tener en cuenta algunos aspectos que ayudan a identificar si pertenecen a un mismo grupo o no. Están en un grupo diferente si:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta disímil
- Son necesarios distintos canales de distribución para llegar a ellos
- Requieren un tipo de relación diferente
- Su índice de rentabilidad es muy desigual
- Están dispuestos a pagar por diversos aspectos de la oferta.

En este bloque lo más importante es resolver la pregunta: ¿para quién creamos valor?

3.3.2 Propuestas de valor

La propuesta de valor va muy ligada a lo que Porter (1985) llamaba la ventaja competitiva, definida como la habilidad de una empresa para desempeñarse de una o más maneras que sus competidores no pueden o no desean igualar y que puede darse por liderazgo en costos o por diferenciación. En el caso de Osterwalder (2010) se define la propuesta de valor como

el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un

segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes (p. 22)

La propuesta de valor puede reflejarse de muchas maneras, y lo que busca es integrar o mezclar algunos valores como precio, servicios, agilidad, reducción de costos, comodidad, estatus, etc., que logren impactar en lo que el cliente está necesitando y esperando.

En este bloque se deben solucionar preguntas como ¿cuál valor se les proporciona a ellos?, ¿cuál problema de ellos se ayuda ayudamos a solucionar?, ¿cuáles necesidades de los clientes se satisfacen? y ¿cuáles paquetes de productos o servicios se le ofrecen a cada segmento de mercado?

3.3.3 Canales

Este bloque explica cómo va a ser la comunicación de la empresa con los diferentes segmentos de mercado, y cómo logrará llevarles la propuesta de valor. Es en este punto donde la empresa se relaciona con sus clientes y genera experiencias que se dan a través de la distribución y la venta (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Los canales tienen las siguientes funciones:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención de posventa.

Fuera de las funciones, los canales tienen cinco fases diferentes que se resumen en la siguiente ilustración:

Tabla 1. Fases de canal

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	Directo	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	Equipo comercial					
Ventas en internet						
Indirecto	Tiendas propias					
	Tiendas de socios					
Socio	Mayorista					

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010, p.27)

Acá se deben resolver preguntas como ¿cuáles canales prefieren los segmentos de mercado?, ¿Cómo se establece en la actualidad el contacto con los clientes?, ¿cómo se conjugan los canales?, ¿cuáles tienen mejores resultados?, ¿cuáles son más rentables? y ¿cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

3.3.4 Relaciones con clientes

En este punto se debe definir cuál va a ser el relacionamiento que la empresa quiere establecer con cada segmento de mercado, que puede ser por asistencia personalizada, autoservicios, servicios automáticos, etc. (Osterwalder y Pigneur, 2010). Cada empresa, según la propuesta de valor que desee entregar, debe orientar el relacionamiento con los clientes de la manera más adecuada para poder generar valor.

Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en:

- Captación
- Fidelización

- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

En este bloque se deben tratar de contestar las siguientes preguntas: ¿cuál tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?, ¿cuál tipo de relaciones se han establecido?, ¿cuál es su costo? y ¿cómo se integran en el modelo de negocio?

3.3.5 Fuentes de ingreso

Se refiere al flujo de caja que van a generar los diferentes segmentos de clientes. En este punto se deben especificar cuál o cuáles van a ser las fuentes de ingresos que tendrá la empresa y cómo espera obtenerlos, ya sea por ingresos derivados de pagos específicos o por ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio de posventa de atención al cliente (Osterwalder y Pigneur, 2010). Dependiendo de cada modelo de negocio hay forma de establecer la fijación de precios, pregunta fundamental para este bloque y que se puede definir con base en la siguiente tabla.

Tabla 2. Método de fijación de precios

Mecanismos de fijación de precios			
Fijo Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		Dinámico Los precios cambian en función del mercado	
<i>Lista de precios fija</i>	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	<i>Negociación</i>	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
<i>Según características del producto</i>	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	<i>Gestión de la rentabilidad</i>	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
<i>Según segmento de mercado</i>	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	<i>Mercado en tiempo real</i>	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
<i>Según volumen</i>	El precio depende de la cantidad adquirida	<i>Subastas</i>	El precio se determina en una licitación

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010, p. 33)

En este bloque se deben responder las siguientes preguntas: ¿por cuál valor están dispuestos a pagar los clientes?, ¿Por cuál pagan en la actualidad?, ¿Cómo pagan en el presente?, ¿cómo les gustaría pagar? y ¿cuánto le reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

3.3.6 Recursos clave

En este segmento se deben describir cuáles son los activos más importantes para la compañía que permitan llevar la propuesta de valor, llegar a los clientes, establecer relaciones con los segmentos de mercado y percibir los ingresos. Estos activos pueden ser físicos, intelectuales, humanos y económicos y pueden ser parte de la empresa o previstos por un socio clave (Osterwalder y Pigneur, 2010).

3.3.7 Actividades clave

En este bloque se deben describir cuáles son las actividades clave que debe emprender la empresa para que su modelo de negocio funcione, es decir, que dichas actividades deben permitir ofrecer la propuesta de valor, llegar a los mercados, comunicarse con los segmentos de clientes y percibir ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2010).

3.3.8 Asociaciones clave

Establecer vínculos con los proveedores y los socios es un aspecto muy importante para el funcionamiento de los modelos de negocio debido a que generan confianza entre las partes que ayudan a disminuir riesgos, a adquirir recursos, al mejoramiento permanente, a la agilidad en la cadena de suministro y a nuevos desarrollos, entre otros aspectos (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Se puede hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras
2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras
3. Proyectos de riesgo compartido (*joint ventures*): empresas conjuntas para crear nuevos negocios
4. Relaciones entre cliente y proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros

Las preguntas que se deben contestar en este bloque son: ¿quiénes son los socios clave?, ¿quiénes son los proveedores clave?, ¿cuáles recursos clave se adquieren con los socios? y ¿cuáles actividades clave realizan los socios?

3.3.9 Estructura de costos

Este es el último módulo del modelo Canvas y en él se deben describir los principales costos en que incurre la empresa para poder entregar la propuesta de valor, el relacionamiento con los clientes y la generación de ingresos.

En la estructura de costos se encuentran dos clases: la primera, según el costo, cuyo objetivo es recortar la mayor cantidad de gastos en donde sea posible, y la segunda, según el valor, que prefiere centrarse en la creación de valor.

En este bloque se deben contestar preguntas como: ¿cuáles son los costos más importantes inherentes al modelo de negocio?, ¿cuáles son los recursos clave más caros? y ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

En la siguiente tabla se resume cada uno de los nueve bloques:

Tabla 3. Modelo de negocio de Alexander Osterwalder

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTOS DE CLIENTES
¿Quiénes son los aliados estratégicos más importantes? ¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades? ¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?	¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?	¿Qué se ofrece a los clientes en términos de productos y servicios? ¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan los clientes? ¿Por qué los clientes vienen a la compañía? ¿En qué se diferencia la oferta de la de otros proveedores?	¿Qué tipo de relaciones construye con los clientes? ¿Tiene una estrategia de gestión de relaciones?	¿Quiénes son los clientes? ¿Puede describir los diferentes tipos de clientes en los que se está enfocando? ¿En qué difieren los segmentos de los clientes?
	RECURSOS		CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
COSTOS	¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio? (Personas, redes, instalaciones, competencias, ...)	INGRESOS	¿Cómo llega a los clientes y cómo los conquista? ¿A través de cuáles canales interactúa con los clientes?	
¿Cómo es la estructura de costos? ¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución del modelo de negocio?		¿Cuál es la estructura de sus ingresos? ¿Cómo gana dinero en el negocio? ¿Qué tipo de ingresos recibe? (pagos por transacciones, suscripciones y servicios, entre otros)		

Fuente: Márquez García (2010, p. 37)

Cuando se analizan algunos autores que han contribuido a desarrollar la expresión modelo de negocio, sea por nuevas metodologías o por modificaciones de las ya existentes, se puede apreciar que la mayoría le da una gran importancia a la propuesta de valor puesto que es el eje central de todos los modelos. Es en este punto donde la empresa busca tener factores diferenciadores, sea en productos o en servicios, que los haga más competitivos de modo que generen ventajas frente a la competencia.

Michael E. Porter (1996) fue uno de los pioneros en hablar sobre este tema y en el año mencionado habló sobre las diversas estrategias por las que pueden optar las empresas, como “la esencia de la estrategia está en elegir actividades que sean diferentes a las de los rivales” (p. 101), que estas deben plasmarse en los productos o servicios y percibidas por los consumidores.

Por último, a modo de conclusión, después de haber visto la evolución que han tenido los modelos de negocio y como tienen impacto en el desarrollo de una idea exitosa, se puede decir que deben partir una buena propuesta de valor que sea llevada a cabo en forma diferente a las de los rivales, sea con un producto o con un servicio y que, a su vez, logre articular las demás partes que se involucran en el proceso, como recursos y proveedores, para que se obtenga que la propuesta de valor llegue a los clientes y permita generar una ventaja competitiva.

Para poder lograr lo anterior se decidió que el modelo planteado por Alexander Osterwalder es el apropiado para describir el modelo de negocio de Sybeq, pues se hace de manera organizada, sencilla, coherente y detallada en todos los puntos que deben ser tenidos en cuenta para poner en marcha la propuesta de valor y que al final permitan saber cómo la empresa creará y captará valor, lo que, en última instancia, generará un impacto positivo en el conocimiento interno de la empresa que le ayudará a plantear la estrategia adecuada para poner en funcionamiento el modelo de negocio.

4. SITUACIÓN EN ESTUDIO

El caballo (*Equus caballus*) ha sido un gran protagonista en la historia de la humanidad y desde su domesticación en el Medio Oriente, que data entre los años 3.500 y 3.000 A. C. y la aparición en Europa hacia los años 2.000 A. C. (Agüera Carmona, 2008), de modo que siempre ha sido el caballo un animal que ha acompañado al hombre a través de la historia. El caballo ha sido fundamental en la transformación agropecuaria, lo mismo que en descubrimientos, guerras y conquistas, lo que lo ha catalogado como uno de los animales más importantes en los acontecimientos históricos y modernos de la raza humana.

A finales del siglo XV, con el descubrimiento de América, en el segundo viaje de Colón se trajeron los primeros ejemplares equinos al territorio americano, que fueron vitales para el desplazamiento y las expediciones en todo el territorio; además, por ser animales que no se conocían, infundieron gran temor sobre los indígenas (Alarcón Gil y Bonilla, 2013). De modo adicional a lo anterior, el caballo ha cumplido una función vital en el progreso de todos los países debido a que gran parte del desarrollo agropecuario que permitió el asentamiento en poblados se dio por la fuerza y la capacidad de transporte que poseen y en la actualidad aún sigue siendo utilizado para el transporte de carga en regiones apartadas de los cascos urbanos.

Estos hechos demuestran la importancia que ha tenido el caballo en los grandes acontecimientos que han acompañado la historia de la humanidad y que sin duda han hecho posibles grandes hazañas y han cumplido funciones importantes de trabajo y desplazamiento. Los caballos en la actualidad aún cumplen labores del pasado, pero se han ido diversificando en mayor medida para actividades recreativas y competitivas desde finales del siglo hasta la época presente, lo que han traído consigo el desarrollo de toda una industria para el cuidado y la

alimentación de los caballos que hoy genera millones de dólares en movimientos en el mundo.

Uno de los países que cuenta con un mayor volumen de caballos en Europa es el Reino Unido, con alrededor de un millón de ejemplares en el año 2009 (Liljenstolpe, 2009), y posee una de las industrias equinas más prósperas en dicho continente, que movió alrededor de £4,3 billones en productos y servicios en ese mismo año. Se estima que los propietarios gastaron en promedio £3.600 en cada caballo para el año 2015 (Beta, 2015), con un incremento de £950 en cuatro años, si se compara con la cifra de £2.650 en el año 2011, lo que muestra que es un sector que ha venido creciendo en el mencionado país. También es importante mencionar que en los últimos 20 años se ha mantenido constante la cifra de 19 millones de consumidores de productos y servicios ecuestres (Beta, 2015), lo que hace evidente que hay un gran número de consumidores que impulsan el desarrollo de la industria.

Otros referentes en la industria equina son Estados Unidos y Canadá, que contaban para el año 2010 con un número caballos de 6,9 millones y 963 mil caballos, en su orden, que en lo primordial son para uso deportivo y de recreación. La industria de Estados Unidos movió en el año 2002 un promedio de USD25,3 billones en productos y servicios; cerca del 25% de este valor lo consumen los caballos de recreación, deporte y exhibición, lo que muestra la importancia del sector en la economía estadounidense (Horse Industry Statistics, 2002). Para el caso de Canadá la contribución económica de esta industria ha crecido un 25 % desde 2003, al pasar de USD15,8 billones en el año 2003 a USD19,7 billones para el año 2010 (Evans, 2011), lo que demuestra que es una industria próspera y creciente en el país.

En cuanto a Colombia, según el censo nacional agropecuario del año 2016, se registraron en el país 1.451.017 caballos (ICA, 2016), recuento que realiza el ente estatal mencionado en las jornadas de vacunación en las que censa tanto los

caballos de trabajo en las fincas como los que hay en criaderos de todo el país. Para ilustrar lo anterior a continuación se muestra el mapa de Colombia en el que se describe, desde el punto de vista geográfico, cómo están ubicados dichos ejemplares en todo el territorio.

Según el mismo informe los departamentos con mayor participación fueron: Antioquia (10,61%), Tolima (8,15%), Cundinamarca (7,52%), Córdoba (7,36%), Casanare (5,69%) y Cauca (5,63%). En estos cinco departamentos se concentra el 45,21% de los caballos de todo el territorio.

Tabla 4. Censo poblacional equino por departamento 2016

DEPARTAMENTO	TOTAL DE EQUINOS 2016	PORCENTAJE
AMAZONAS	0	0,0%
ANTIOQUIA	153.970	10,6%
ARAUCA	49.800	3,4%
ATLÁNTICO	12.700	0,9%
BOLÍVAR	53.808	3,7%
BOYACÁ	48.268	3,3%
CALDAS	8.731	0,6%
CAQUETÁ	48.349	3,3%
CASANARE	82.541	5,7%
CAUCA	81.764	5,6%
CESAR	56.477	3,9%
CHOCÓ	11.359	0,8%
CÓRDOBA	106.829	7,4%
CUNDINAMARCA	109.077	7,5%
DISTRITO CAPITAL	3.989	0,3%
GUAINÍA	12.190	0,8%
GUAVIARE	11.130	0,8%
HUILA	64.841	4,5%
LA GUAJIRA	21.276	1,5%
MAGDALENA	62.544	4,3%
META	66.037	4,6%
NARIÑO	54.209	3,7%

NORTE	DE		
SANTANDER		26.501	1,8%
PUTUMAYO		11.596	0,8%
QUINDÍO		3.123	0,2%
RISARALDA		9.100	0,6%
SAN ANDRÉS	Y		
PROVIDENCIA		158	0,0%
SANTANDER		77.200	5,3%
SUCRE		56.879	3,9%
TOLIMA		118.214	8,1%
VALLE DEL CAUCA		19.961	1,4%
VAUPÉS		28	0,0%
VICHADA		8.436	0,6%
Total general		1.451.085	

Fuente: ICA (2016)

También es importante mencionar que en el país se cuenta con varias federaciones y asociaciones equinas que se diferencian según las actividades que realizan los caballos o las razas de cada uno de ellos y su propósito principal es promover el sector. Cabe destacar las dos más importantes que son Fedequinas, que reúne a los propietarios de ejemplares caballos criollos colombianos, que para el año 2015 contaba con 227.895 caballos (Patiño, 2015) inscritos en los cuatro andares: trocha, trote y galope, trocha y galope y paso fino colombiano; también está Fedecuestre, que reúne a los dueños de los caballos que se dedican a las actividades deportivas y competitivas en las modalidades de salto, adiestramiento, enduro, volteo y rienda, que para el año 2016 contaba con 3.576 caballos inscritos (EquiSoft, 2017).

En lo que concierne a la industria ecuestre en el país, no se tiene ninguna clase de información que plasme aspectos económicos, como, por ejemplo, cuáles son las ventas anuales para el sector ecuestre, cuál es el impacto del sector en el PIB, tanto

en el agropecuario como en el nacional, cuál es el consumo promedio por persona/caballo/año y tampoco se cuentan con información referente a aspectos de mercado como cuáles son las principales empresas que proveen productos y servicios, cuál es su participación en el mercado, cuántos centros ecuestres existen en el país por región y municipio y cuántas personas viven de los caballos, entre mucha otra información que podía ser proveída por instituciones como el DANE o el ICA si se le diera mayor formalidad al sector y se dinamizara la industria.

Sin embargo, el análisis que se puede hacer según lo que se observa en los diferentes almacenes ecuestres locales y nacionales es que se cuenta con una gran cantidad de productos importados, en especial de Estados Unidos, que tienen una gran acogida por parte de los propietarios de caballos por ser productos de alta calidad, pero, a su vez, tienen un alto costo en el mercado, lo que limita en cierto modo su uso masivo.

Como consecuencia de todo lo que se ha analizado, en lo que se plasma la importancia que ha tenido y que sigue teniendo el caballo para la cultura humana, las cifras crecientes en el consumo de productos y servicios en las principales industrias ecuestres, la falta de industria nacional en este sector y la gran cantidad de productos importados costosos, fue que se creó la empresa Sybeq que detectó una oportunidad para abastecer el mercado de cosméticos para equinos con el desarrollo de productos de elaboración local que compitan tanto por calidad como por precio con los productos ya existentes en esta línea. También, con base en la información geográfica suministrada por el ICA, se establece que la empresa debe empezar su distribución en el departamento de Antioquia, tanto por el número de caballos como por el conocimiento de la zona, para más tarde expandirse a departamentos como Cundinamarca y Córdoba.

5. MÉTODO DE SOLUCIÓN

El trabajo de grado tiene como objetivo general estructurar el modelo de negocio para la empresa Sybeq con base en la metodología Canvas, que se desarrolló a partir de cuatro objetivos específicos que contribuyen al desarrollo y al logro del general.

En el primero objetivo específico se encuentra el estudio de algunas metodologías de los modelos de negocio, que se abordó mediante una recopilación en internet y en libros de diferentes autores como Joan Magretta, Georgy A. Llorens Bueno y Alexander Osterwalder, que han escrito acerca de la metodología que se debe usar para la formulación y la puesta en marcha de los modelos de negocio. Fuera de lo anterior, estudiar dichas metodologías ayudó a entender mejor cuáles son las características principales que los mencionados modelos deben tener, lo que permitió escoger cuál de ellos se adaptaba de mejor manera a para la idea que se quería trabajar.

Los objetivos segundo y tercero eran hacer una recopilación de cómo se encuentra el sector ecuestre y la industria cosmética para caballos en el país y en el mundo. Para desarrollar dichos objetivos se hizo un estudio de los principales países que tienen industria ecuestre fuerte y robusta y de los que se contaba con información que permitiera hacer un análisis de la situación del sector en ellos. Para Colombia no se cuenta con información de la industria ecuestre y solo me mencionó el número de ejemplares equinos que hay en el territorio; se hicieron visitas a tiendas ecuestres y entrevistas informales que permitieran establecer cómo se encontraba la industria en el país.

El cuarto objetivo es identificar cuál es la estrategia de las empresas existentes en el sector de cosméticos para equinos con el fin de establecer un valor diferencial

para la firma estudiada. Este análisis se hizo en lo primordial para poder detectar cuál es la propuesta de valor que entrega cada una de las empresas existentes en el sector con el fin de poder generar diferenciación en la propuesta de valor de Sybeq. El desarrollo de este objetivo se hizo con base en el conocimiento que se tiene de la industria y se realizaron entrevistas con personas que conocen y viven del sector con el fin de detectar en qué fallan las empresas al entregar los productos y servicios que ofrecen; así se pudo determinar con mayor claridad cuáles eran las falencias para corregirlas y poder entregar una propuesta de valor que en realidad se adaptara a las necesidades de los clientes.

Para finalizar, el último objetivo específico era analizar cada una de las variables del modelo Canvas y determinar cómo cada una de ellas sería llevada a cabo. En este punto se recogió toda la información de los objetivos antes mencionados con el fin de estructurar de manera detallada y clara los nueve bloques establecidos por Alexander Osterwalder en su modelo de negocio con el propósito de poder determinar cómo va a ser el modo en que la empresa en última instancia generará valor y entregará su propuesta de valor a los clientes.

Para el desarrollo de los nueve bloques se empezó por la propuesta de valor, que ya se había definido en el cuarto objetivo, para más tarde determinar a cuáles clientes iba a ser dirigida y a cuáles no, cómo sería la relación con los primeros y cuáles serían los canales para llegar a ellos, para pasar a continuación a analizar cuáles eran los recursos, las actividades y los aliados que se necesitaban para el funcionamiento de la idea de modo que todo el engranaje de preventa y posventa pudiera ser exitoso; en último lugar se pasó a establecer cómo serían la estructura de costos y las fuentes de ingreso que soportarían toda la red planteada.

6. DESCRIPCIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS PARA SYBEQ

En esta sección se describe de manera detallada y clara cada uno de los nueve bloques que componen el modelo de negocio Canvas con el fin de definir cómo la empresa buscará crear valor.

6.1 Segmento de mercado (clientes)

La segmentación del mercado es fundamental a la hora de hacer un buen modelo de negocio debido a que define los clientes a los cuáles va a estar dirigida la estrategia y cuáles no harán parte de la misma. Es importante entender que en este negocio hay una diferencia entre quien compra el producto, quien lo aplica y quien lo usa; el dueño del caballo es el cliente (quien compra el producto) y es quien sería el encargado de observar las características y evaluar el precio de compra, pero no es quien lo aplica; el peticero o cuidador de los caballos es la persona encargada de la aplicación y podría decirse que es el segundo filtro para la aprobación de los productos, y en último lugar está el caballo, que es el usuario, al que se le aplica el producto y en el que se observa que las características del mismo si produzcan el efecto deseado. Lo anterior es muy importante para poder diseñar las estrategias de comercialización con el fin de entender así el entorno que gira alrededor de una sola venta en la que se involucran tres factores para la aceptación de los productos.

En Colombia, para hablar un poco más a fondo de los mercados en el mundo ecuestre se puede resumir en esencia en tres segmentos que son:

- Caballos de paso criollo colombiano
- Caballos de alta escuela (salto, adiestramiento, rodeo, enduro y volteo)
- Caballos de trabajo

La empresa busca dirigirse a los dos primeros segmentos, que aunque no representan el mayor volumen de caballos, tienen características como la formalización del gremio, la constante participación en ferias equinas y la agrupación en criaderos o centros ecuestres que hacen que para la empresa sean los sectores más llamativos puesto que son estos dos segmentos los que se preocupan por mantener a sus caballos en la mejor condición para las competencias y, además, la parte de comercialización se hace más sencilla porque se encuentran varios caballos en un mismo establecimiento; el sector de caballos de trabajo no es tan atractivo para la empresa puesto que la mayoría se encuentra en fincas de difícil acceso y distantes de las zonas de distribución y por lo general no utilizan dichos productos.

A continuación se explica cómo es cada uno de los bloques a los que se direccionará el modelo.

- Caballos criollos colombianos: este sector cuenta con alrededor de 227.985 ejemplares inscritos en Fedequinas (gremio del sector de caballos criollos colombianos) y se mueve en un ambiente de ferias a través de todo el país, que para el presente año cuenta con más de 130 exposiciones (Fedequinas, 2017), que impulsa a los propietarios de los caballos a mantenerlos en una excelente condición física y con altos estándares de belleza. En la mayoría de los casos los caballos se encuentran agrupados en pesebreras propias o alquiladas, por lo que se puede llegar a varios caballos en un solo sitio con el fin de facilitar las labores logísticas. Aquí se mueven grandes negocios de compra y venta de caballos.
- Caballos de alta escuela: este sector cuenta con alrededor de 3.500 caballos, cuyos propietarios realizan diferentes actividades como salto, adiestramiento, enduro, rodeo, etc.; aunque es un entorno competitivo

porque se realizan pruebas, es una actividad que está relacionada más con una afición que a una actividad profesional. El entrenamiento para estos caballos se hace de manera rutinaria en los clubes ecuestres, lugares en los que también permanecen los caballos. Este tipo de clientes es muy llamativo porque es un sector de alto nivel adquisitivo y, además, porque les gusta mantener muy bien a sus caballos.

Una vez entendidos los dos segmentos a los que se va a dirigir el esfuerzo comercial, es importante aclarar que en la fase inicial se atenderán establecimientos ecuestres que tengan más de 20 caballos debido a que la lejanía entre los criaderos dificulta la logística y no sería rentable el desplazamiento para atender pocos ejemplares.

6.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de Sybeq va enfocada a satisfacer las necesidades de los clientes objetivo a través de varias modalidades. La primera de ellas es ofrecerles unos productos para caballos con la mejor calidad, mediante la garantía de materias primas que cumplan la normatividad exigida por el ICA y por el INVIMA, que logren satisfacer las principales necesidades que son resaltar la belleza y brindarles bienestar a los caballos. La segunda se centra en brindar un acompañamiento técnico por medio del que se den las indicaciones de cómo hacer un correcto uso de los productos y cuándo es apropiada su aplicación; se revisará como ha sido la evolución en cada uno de los caballos a través de un zootecnista o un médico veterinario, que será parte del equipo comercial, lo que también permitirá tener una interacción personal con el cliente en la que se dé una constante retroalimentación de los productos existentes o las necesidades para futuros desarrollos para así hacer sentir al cliente como parte de la empresa.

Otro factor importante de la propuesta de valor es que se instalarán dispensadores de cada uno de los productos en lugares estratégicos en los que se da el mayor consumo, lo que les facilitará a las personas tener el producto siempre a la mano y evitar desperdicios por pérdida en el transporte o almacenamiento y le dará practicidad a la hora de la aplicación. Lo anterior también generará un impacto positivo en el medio ambiente por la reducción en el número de envases y etiquetas que estarían circulando, y tendrá repercusión en la disminución de costos para la empresa.

6.3 Canales

Es importante conocer los productos y servicios que se van a comercializar con el fin de poder entender un poco mejor cómo los canales van a permitir llegar a los clientes. Sybeq en sus inicios va a lanzar cuatro productos al mercado que consisten en un champú y un acondicionador para el aseo de los caballos y brillo del pelaje; también esté el repelente, indicado para repeler las moscas y los zancudos que molestan a los equinos; otro producto es la pomada fría que se aplica para lesiones o dolores musculares ocasionados por la actividad física o el desgaste, y, por último está la crema para cueros, que permite lubricar todos los artículos de cuero usados en las prácticas ecuestres.

En forma adicional a lo expresado, Sybeq quiere prestar un servicio de acompañamiento a los clientes, que consiste en hacer una orientación de cómo deben ser utilizados los productos y los momentos adecuados de aplicación. También se planea hacer unas conferencias con un médico veterinario sobre temas de interés para los clientes y que vayan orientados a problemas o enfermedades que puedan prevenirse con la utilización de los productos.

Una vez entendido lo anterior se explican los canales por medio de los que se va a llegar a los clientes, que deben ir de acuerdo con el perfil y las necesidades de los segmentos a los que se dirigirá la empresa (segmentación de mercado). En sus inicios los productos van a ser comercializados por medio de un canal propio y directo, es decir, a través de un equipo comercial y ventas por internet, mediante el que se pueda llegar al cliente final y brindarle la asesoría, como se había plateado en la propuesta de valor, pero, a su vez, también se debe contar con una página web o una aplicación en la que se haga uso de las tendencias actuales de compra para permitirle al cliente hacer sus pedidos, acceder a contenido y dejar sus comentarios a través de dichas plataformas.

A continuación se describen las cinco fases que deben cumplir los canales:

1. Información: la forma de dar conocer los productos se hará en la fase inicial por contactos vía B2C (*business to customer*), en los que de manera directa con el cliente se le dará la información de los productos, sus beneficios y los precios. También se manejarás la red social *Instagram* y página web como ayudas en la difusión de la información.
2. Evaluación: se desarrollará a través de la retroalimentación constante de los clientes; tanto en las visitas técnicas de acompañamiento o venta como en los canales virtuales habilitados el cliente podrá hacer sus sugerencias y comentarios. Todo lo anterior permitirá saber y entender si la propuesta de valor está de acuerdo con la manera como se está operando.
3. Compra: en este proceso se dispondrá de varias alternativas; la principal será por contacto directo con el personal de ventas, pero también se habilitará la compra por medio de la página web y más tarde se desarrollará una aplicación móvil que permita una interacción más rápida.

4. Entrega: la distribución y la entrega de productos se hará en forma directa en los centros ecuestres y pesebreras, que es donde permanecen los caballos. También se dejarán productos en consignación en los almacenes de los centros ecuestres que dispongan de ellos, para facilidad de los clientes en caso de que se les acabe alguno de los productos.
5. Posventa: es una de las partes más importantes de la propuesta de valor porque no se debe solamente asegurar la venta sino generar una fidelización por parte de los clientes. Los servicios de posventa consisten en visitas periódicas a los clientes en las que se les darán instrucciones de cómo usar el producto de nuevo en caso de requerirlo, se planteen dudas e inquietudes y se genere retroalimentación, de modo tal que el cliente sienta que la empresa es cercana con su público y para que se haga posible ver cuáles otras necesidades tiene el sector para seguir desarrollando nuevos productos.

6.4 Relaciones con los clientes

La forma como la empresa espera relacionarse se basa en una asistencia personal exclusiva, en la que sea el equipo de ventas el que genere el desplazamiento hasta los diferentes centros ecuestres y pesebreras y se pueda establecer un contacto directo con el dueño de los caballos o con la persona encargada de manejarlos. Lo anterior no se hace porque los productos tengan alguna complejidad en su uso, sino porque el estar cercano a la gente posibilita tener una comunicación directa, en la que se puedan resolver las dudas e inquietudes en cada momento y, además, porque genera confianza por parte del cliente. En forma adicional, lo que se busca es llevar un mercadeo experiencial de modo que las personas tengan contacto directo con los productos, que los ensayen, que los usen y se dé una experiencia entre caballo, usuario y producto que pueda generar mayor recordación de la marca.

Otro tipo de relación que se va a tener con los usuarios es a través de canales digitales, como la página web y redes sociales, mediante las que se dé una interacción entre usuarios y empresas y se planteen todas las dudas e inquietudes para más tarde ser resueltas por los expertos. También se espera que los usuarios puedan compartir sus fotos en las que muestren como están utilizando los productos y cuál ha sido su experiencia.

6.5 Fuentes de ingreso

La fuente de ingresos para el actual modelo de Sybeq son los recursos económicos que se obtengan de la venta de los productos. Para su recaudación se tendrán dos vías: en forma directa con la entrega del producto o a través de la plataforma web y más tarde con una *app* en la que se podrá pagar con tarjeta.

En la parte inicial del proyecto se fijaron las fuentes de ingreso antes mencionadas, pero no se descarta en un futuro poder incluir servicios como visitas de médicos veterinarios a los criaderos, crear productos para la alimentación de los equinos y también generar accesorios como ropa y artículos ecuestres que lleven el logotipo de la empresa.

La fijación de precios que originarán los ingresos se hará a través de un análisis de mercado de los principales competidores, de las marcas que existen en el mercado y de los beneficios que ofrece cada una de ellas, todo lo cual, acompañado de los costos de producción, dará el precio de venta deseado. Los productos tendrán un precio fijo pero no se descarta hacer descuentos por volumen adquirido.

Para evaluar la viabilidad de la empresa es importante hacer proyecciones de ingresos que reflejen las ventas previstas y la forma como la empresa va a financiar

su operación. Para ello se hizo una evaluación de las ventas proyectadas durante los años primero, segundo y tercero.

Tabla 5. Precio de venta (\$/unidad) por producto por año

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Champú	30.000	32.460	34.992
Repelente	50.000	54.100	58.320
Pomada fría	35.000	37.870	40.824
Crema para cueros	25.000	27.050	29.160

Nota: los precios de los años 2 y 3 se fijó con base en la inflación proyectada del Banco de la República (2016), que para 2017 es de 4,2% y para 2018 de 3,8%, más cuatro puntos porcentuales

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. Proyecciones de venta por mes para el año 1

	CHAMPÚ		REPELENTE		POMADA FRÍA		CREMA PARA CUEROS		TOTAL (\$)
	Número de unidades	Valor (\$)	Número de unidades	Valor (\$)	Número de unidades	Valor (\$)	Número de unidades	Valor (\$)	
MES 1	50	1.500.000	15	750.000	15	525.000	15	375.000	3.150.000
MES 2	70	2.100.000	20	1.000.000	20	700.000	20	500.000	4.300.000
MES 3	90	2.700.000	25	1.250.000	25	875.000	25	625.000	5.450.000
MES 4	110	3.300.000	25	1.250.000	25	875.000	25	625.000	6.050.000
MES 5	120	3.600.000	25	1.250.000	25	875.000	25	625.000	6.350.000
MES 6	100	3.000.000	30	1.500.000	30	1.050.000	30	750.000	6.300.000
MES 7	140	4.200.000	30	1.500.000	35	1.225.000	35	875.000	7.800.000
MES 8	160	4.800.000	35	1.750.000	40	1.400.000	40	1.000.000	8.950.000
MES 9	200	6.000.000	40	2.000.000	45	1.575.000	45	1.125.000	10.700.000
MES 10	250	7.500.000	40	2.000.000	50	1.750.000	50	1.250.000	12.500.000
MES 11	300	9.000.000	40	2.000.000	50	1.750.000	50	1.250.000	14.000.000
MES 12	350	10.500.000	40	2.000.000	50	1.750.000	50	1.250.000	15.500.000

Fuente: elaboración propia

Para la elaboración de la tabla 6 es importante mencionar de dónde se obtuvieron los valores en el número de unidades que se pretenden vender desde el mes 1 hasta el mes 12. Para el mes 1 se tomó como referencia que en las ligas ecuestres de Antioquia (segmentación de mercado de caballos de alta escuela) se tienen 152 caballos registrados en los diferentes clubes (EquiSoft, 2017); en ellas la empresa iniciaría las ventas por la cercanía con las mismas; la propuesta es que con el champú se pretende tener una cuota de entrada de alrededor del 30% puesto que es un producto más masivo y de mayor frecuencia de aplicación y para los tres productos restantes una penetración de mercado del 10% debido a su bajo consumo y su rotación menor.

El crecimiento mensual planteado no corresponde a un valor exacto si se habla en términos porcentuales, sino un poco más al conocimiento que se tiene de cada uno de los productos y lo que pueden durar para cada caballo, por lo que, por ejemplo, para la pomada fría y el repelente no se espera aumentar las ventas en los meses 3, 4 y 5 debido a que no son muchos los propietarios que compran dichos productos para sus caballos y, además, son artículos que duran por lo común dos meses. El champú siempre tiene un crecimiento positivo puesto que es un producto que se usa en la mayoría de los caballos y es el que tiene mayor penetración en lo que en la segmentación de clientes se denominan caballos criollos colombianos, al igual que la crema para cueros, pues ambos segmentos los utilizan en iguales proporciones.

En la última parte del cuadro se observa un estancamiento en los últimos meses que es igual al número de unidades que se pretende tener vendidas cada mes al finalizar el año. En todos los casos se trata de cifras con proyecciones de venta bajas puesto que al principio se hablaba de más de 220.000 caballos inscritos en Fedequinas y 3.500 en Fedecuestre.

Tabla 7. Ventas proyectadas por año

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
	Número de unidades	Total (\$)	Número de unidades	Total (\$)	Número de unidades	Total (\$)
Champú	1940	58.200.000	2522	81.864.120	3279	114.724.378
Repelente	365	18.250.000	474.5	25.670.450	617	35.974.569
Pomada fría	410	14.350.000	533	20.184.710	693	28.286.853
Crema cueros	695	17.375.000	903.5	24.439.675	1175	34.249.761

Nota: los incrementos en las ventas para el año 2 son del 30% y para el 3 del 30% con respecto a las unidades venidas en el 1

Fuente: elaboración propia

Las cifras antes mencionadas pretenden ilustrar un escenario de ventas proyectado que se ajuste a las pretensiones de la empresa y que sea alcanzable; sin embargo, hay un potencial mucho mayor que debe ser atendido si se intenta obtener unas cifras económicas más atractivas.

6.6 Recursos clave

Los recursos clave que requiere Sybeq para una correcta operación del modelo de negocio son:

- **Físicos:** la empresa requerirá un espacio para el almacenamiento de los productos (bodega), que a su vez tenga un pequeño espacio para una oficina en la que se coordinen todas las labores de pedidos, despacho y entregas. También necesitará un vehículo para la distribución y las visitas técnicas de preventa y posventa que garantice poder cumplir la propuesta de valor y los canales de distribución establecidos.

- **Intelectuales:** para Sybeq los recursos intelectuales serán de gran importancia puesto que por manejar productos cosméticos se deben patentar para garantizar que nadie más pueda distribuir la formulación desarrollada. Hay otro aspecto importante que es el registro de la marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio que impida el uso del logotipo y del nombre a otras personas o empresas (Superintendencia de Industria y Comercio, 2013).
- **Humano:** el recurso humano tal vez es lo más importante para cualquier organización, pues son los que en gran parte generan valor para la empresa. Para Sybeq es factor de gran importancia porque a través de las personas se darán a conocer los productos y se prestarán las asesorías de preventa y posventa que garanticen el cumplimiento de la propuesta de valor.

En la etapa inicial del proyecto se contará con un gerente, que es uno de los socios que tiene el título de zootecnista y que será la persona encargada de dirigir la empresa en todos los campos, tanto administrativos como de producción. En forma adicional se contará con una persona que se encargará de la parte comercial, que debe tener conocimiento del sector equino y que tenga pasión y gusto por los caballos, al que se le dará un asesoramiento por parte de un médico veterinario (uno de los socios) para que aprenda el correcto manejo de los productos y cómo afrontar el manejo de algunas dolencias o carencias que pueden ser mejoradas con el uso de los mismos.

6.7 Actividades clave

- **Cadena de suministro:** debido a la estructura del modelo de negocio, en el que la elaboración, la producción, el envase y el etiquetado están en manos de terceros, se hace muy importante garantizar una buena cadena de suministro,

que se convierte en la actividad clave más importante para que el modelo funcione. Para poder llevar a cabo una correcta labor de suministro es muy importante contar con proveedores que generen seguridad y confianza, que sean puntuales en las entregas, que manejen materias primas de excelente calidad, que estén al día con la reglamentación exigida por parte del INVIMA y del ICA, así como con demás normatividades, y que sean comprometidos con la empresa; todo lo anterior permitirá establecer una relación comercial de confianza en la que ambas partes se vean beneficiadas.

- Red de distribución: esta actividad es indispensable para poder entregar los productos y los servicios a los clientes y para poder llevar la propuesta de valor en forma adecuada. Para el efecto se contará con personal de logística de distribución y ventas, de modo tal que los asesores comerciales sean las mismas personas que distribuyan en la fase inicial los productos a los clientes que los soliciten, con el propósito adicional de poder conversar de manera directa con los consumidores para que den una retroalimentación de cómo les fue con los productos en su uso y si tienen alguna duda, inquietud o inconformidad que deba ser transmitida.

Como antes se había mencionado, la distancia entre los centros ecuestres puede ser grande por lo que se manejarán rutas periódicas de visitas a clientes ya existentes en las que se hará el reaprovisionamiento, pero también se deberán visitar clientes indecisos y nuevos para poder ir ampliando el mercado.

6.8 Asociaciones clave

Para que los modelos de negocio y en general las empresas funciones deben hacer algunas asociaciones con diferentes sectores e industrias que permitan generar un beneficio mutuo. Para el caso de Sybeq dichas asociaciones son:

- Laboratorios: la escogencia de un buen laboratorio se convierte en la del socio principal para poder poner en marcha el funcionamiento de la idea de negocio puesto que será el encargado de desarrollar, producir y proveer los productos. A su vez; este socio será clave para el desarrollo de productos posteriores que vayan surgiendo como nuevas ideas para la empresa con el fin de lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

El laboratorio deberá contar con una infraestructura que permita hacer pequeños lotes de producción debido a que se fabricarán pocas unidades en la fase inicial y deberá estar certificado ante el ICA (Instituto Colombiano Agropecuario) para producir productos para animales.

La investigación llevada a cabo referente a los laboratorios que cumplen dichas características se basó al principio en los laboratorios que se encuentran registrados ante en ICA y que se pueden encontrar en la página web de la referida entidad. Con posterioridad a este análisis se han establecido contactos con algunos laboratorios para corroborar cuál tipo de alianza se puede realizar con ellos y cuáles son las posibilidades de hacer el desarrollo y la maquila de los productos. Después de una búsqueda detallada se decidió trabajar con un laboratorio que logrará cumplir las características antes mencionadas y que además permitirá poder establecer una relación comercial justa y duradera.

- Proveedores de envases: la asociación con una empresa que pueda proveer todos los envases para los productos permitiría hacer una negociación por volumen que disminuyera el precio unitario por envase, además, de facilitar la cadena de suministro.

Como en la etapa inicial del proyecto se van a trabajar envases genéricos, debido al alto costo de hacer uno personalizado, la empresa deberá poder proveer pocas

unidades (cantidad inferior a 300), y contar con certificados de calidad que garanticen la buena condición de los envases.

En la búsqueda de estos proveedores se encontraron algunos inconvenientes, en especial con el número mínimo de unidades de venta puesto que las empresas grandes tienen unos volúmenes mínimos muy altos que no se adaptan a las necesidades iniciales de la firma. Para resolver este problema se trabajará con distribuidoras de envases porque, aunque tienen un costo por envase más alto, permiten comprar desde una unidad en adelante, lo que se acopla al modelo inicial de la empresa.

Aunque establecer una asociación con las distribuidoras es difícil, sí se han realizado algunos contactos para cuando los volúmenes de compra sean más grandes.

- Centros ecuestres: dentro de la actividad de mercadeo es la asociación más importante, puesto que es la que posibilitará realizar la venta de los productos, ya sea porque se realiza para toda la pesebrera o por que se permita la entrada para la venta directa a los propietarios que tienen sus caballos en dichos centros.

Así mismo, la relación de confianza con ellos permitirá que se dé una retroalimentación constante de los productos y servicios que se están ofreciendo, lo que permitirá realizar los ajustes necesarios y también observar nuevas necesidades que permitan hacer desarrollos adicionales.

Como la empresa busca en sus inicios cubrir el mercado de Antioquia, las conversaciones que permitan realizar alianzas se hizo sobre todo en la ciudad de Medellín y sus alrededores y lo que se pretendió consistió en poder establecer una alianza en la que, por un lado, los centros ecuestres se vean beneficiados por poder contar con el producto en forma permanente y por otro Sybeq se vea favorecida con

las ventas periódicas. También planteó la posibilidad de poder dejar productos en los almacenes ecuestres que tienen dichos establecimientos.

- Entidades gubernamentales: con estas entidades es difícil establecer una relación directa; sin embargo, para Sybeq es importante tener un buen vínculo con entidades como el ICA que permitan conocer nuevas exigencias y agilizar los trámites que las mismas exigen. Así mismo, se deben establecer relaciones con entidades como la DIAN, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, las alcaldías, las gobernaciones y otras entidades estatales locales.

6.9 Estructura de costos

Los costos más importantes en los que incurre la idea de negocio son los de la manufactura de los productos, así como los de los envases y las etiquetas para los mismos, que constituyen alrededor de 30% del costo de venta. En forma adicional, la mano de obra de los vendedores también es un rubro importante dentro de los costos, seguido por las actividades de promoción, que en un inicio serán un costo importante para dar a conocer los productos.

A continuación se muestran los costos de producción estimados y el margen de contribución de cada uno de los productos.

Tabla 8. Costos de producción (\$) para los años 1, 2 y 3

	CHAMPÚ	REPELENTE	POMADA FRÍA	CREMA PARA CUEROS
Elaboración del producto	8.211	25.554,06	8.211,00	4.284
Envase	1.405	1.052	1.166	1.166
Etiqueta	2.601	2.301	1.320	1.320
Pegado de etiquetas	200	200	200	200
TOTAL PARA EL AÑO 1	12.217	28.907	10.697	6.770
TOTAL PARA EL AÑO 2	9.774	23.126	8.557	5.416
TOTAL PARA EL AÑO 3	10.340	24.467	9.054	5.730
Precio de venta en el año 1	30.000	50.000	35.000	25.000
Margen en el año 1 (porcentaje)	17.783	21.093	24.303	18.230
	59,3	42,2	69,4	72,9

Nota 1: los costos de los productos para los años 2 y 3 se hicieron con la inflación proyectada por el Banco de la Republica (2016) más dos puntos porcentuales con respecto al año 1

Nota 2: se espera una reducción del 20% de los costos de producción del año 2 con respecto al año 1 por volúmenes de producción

Fuente: elaboración propia

En seguida se muestran los gastos esperados para cada uno de los tres años en los que se presentan los principales rubros del gasto que irán asociados con la empresa.

Tabla 9. Gastos proyectados (\$) para los años 1, 2 y 3

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Operaciones en administración			
Personal	18.000.000	21.600.000	24.000.000
Honorarios contables	2.400.000	2.760.000	3.600.000
Arrendamientos		6.000.000	7.200.000
Servicios		3.000.000	3.240.000
Diversos	3.600.000	3.960.000	4.200.000
Impuesto de industria y comercio	2.596.200	3.651.815	5.117.653
Operaciones de venta			
Personal	10.800.000	10.800.000	13.200.000
Auxilio de rodamiento	3.600.000	7.200.000	8.400.000
Publicidad	2.400.000	1.800.000	1.800.000
Diversos	2.400.000	2.400.000	2.400.000
TOTAL	45.796.200	63.171.815	73.157.653

Nota 1: el costo de mercancías vendidas se estableció al sumar los resultados de multiplicar número total de unidades vendidas por el costo total de cada uno de los productos

Nota 2: los valores de cada ítem se hicieron con un valor estimado

Nota 3: para los años 2 y 3 no se hicieron incrementos según la inflación proyectada, sino que se establecieron valores que se adaptasen al mercado actual

Nota 4: el valor de impuesto de industria y comercio se tomó como el 2% de las ventas

Fuente: elaboración propia

Por último, después de haber analizado un poco los ingresos en el punto 6.5 y los gastos, se muestra a continuación un estado de resultados proyectado que logre visualizar en forma más palpable como la empresa va a garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

Tabla 10. Estado de resultados (\$) proyectado para los años 1,2 y 3

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS			
Venta de productos	108.175.000	152.158.955	213.235.560
MENOS: COSTO DE VENTA			
Costo de mercancías vendidas	43.342.656	45.076.363	61.998.029
UTILIDAD BRUTA	64.832.344	107.082.592	151.237.530
MENOS: GASTOS			
Operaciones en administración			
Personal	18.000.000	21.600.000	24.000.000
Honorarios contables	2.400.000	2.760.000	3.600.000
Arrendamientos		6.000.000	7.200.000
Servicios		3.000.000	3.240.000
Diversos	3.600.000	3.960.000	4.200.000
Impuesto de industria y comercio	2.596.200	3.651.815	5.117.653
Operaciones de venta			
Personal	10.800.000	10.800.000	13.200.000
Auxilio de rodamiento	3.600.000	7.200.000	8.400.000
Publicidad	2.400.000	1.800.000	1.800.000
Diversos	2.400.000	2.400.000	2.400.000
UTILIDAD OPERACIONAL	19.036.144	43.910.777	78.079.877
MÁS: OTROS INGRESOS			
MENOS: OTROS EGRESOS			
Utilidad antes de intereses e impuestos (UAI)	19.036.144	43.910.777	78.079.877
Utilidad antes de impuestos (UAI)	19.036.144	43.910.777	78.079.877
Impuesto de renta	6.472.289	17.125.203	28.108.756
IVA		20.345.693	28.735.131
UTILIDAD NETA	12.563.855	6.439.882	21.235.990

Nota 1: el impuesto a la renta se calculó con valores del 34% de la utilidad antes de impuestos para el año 1, de 39% para el 2 y del 36% para el 3 según la última reforma tributaria (El plan para simplificar los impuestos a las empresas, 2016)










Nota 2: el IVA del 19% solo se tuvo en cuenta para los años 2 y 3 que la empresa por ventas pasaría a ser de régimen común (Gerencie.com, 2015)

Fuente: elaboración propia

Cuando se analiza la tabla se puede observar que aunque los resultados no son los mejores en términos de utilidad y que para el año 2 hay decremento en las utilidades por la declaración del IVA, se puede ver que es una empresa que tendrá sostenibilidad en el tiempo. Fuera de ello, las ventas proyectadas se hicieron con base en un sector pequeño, pero las cifras de segmentos de mercado antes expuestas muestran que el potencial puede ser mucho mayor, lo que ayudará a incrementar las utilidades de la compañía.

6.10 Representación gráfica del modelo Canvas

Tabla 11. Resumen del modelo Canvas

<p>Socios clave </p> <p>Laboratorios Escuelas de equitación Pesebreras Tiendas ecuestres Almacenes agropecuarios Asociaciones de caballos Instituto colombiano agropecuario ICA</p>	<p>Actividades clave </p> <p>Cadena de suministro de productos Red de distribución</p> <hr/> <p>Recursos clave </p> <p>Productos Personal de ventas Bodega Solvencia económica</p>	<p>Propuestas de valor </p> <p>Producto local Productos con registro ante el ICA Practicidad de empaques Servicio pre y posventa</p> <hr/> <p>Venta directa Envíos a domicilio Distribución a almacenes ecuestres y tiendas agropecuarias Distribución a centros ecuestres</p>	<p>Relaciones con clientes </p> <p>Asistencia directa Autoservicio Asistencia a eventos ecuestres Continua retroalimentación de los usuarios</p> <hr/> <p>Canales </p> <p>Venta directa Envíos a domicilio Distribución a almacenes agropecuarios Distribución a centros ecuestres</p>	<p>Segmentos de cliente </p> <p>Todas las personas que tengan caballos de alta competencia Centros ecuestres con más de 20 caballos</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>Manufactura de productos. Publicidad  Etiquetas y empaques Recurso humano Cadena de distribución</p>		<p>Fuentes de ingresos </p> <p>Venta de activos</p>		

Fuente: elaboración propia

7. CONCLUSIONES

Trabajar en la elaboración del modelo de negocio para la empresa Sybeq, que es la idea de emprendimiento del autor, le ha permitido poder tener una dimensión mucho más amplia del negocio para así poder ir conociendo de mejor manera el entorno y las posibilidades, las dificultades y las amenazas que giran alrededor del sector equino en Colombia. La escogencia del modelo Canvas planteado por Alexander Osterwalder fue muy apropiado para la elaboración correspondiente debido a que es una guía práctica que va llevando la elaboración del modelo paso a paso, pero que, a su vez, integra y articula cada uno de sus bloques para facilitar el entendimiento y la puesta en marcha de un negocio.

Al ir desarrollando cada uno de los bloques se va encontrando quien asumió la responsabilidad de hacerlo que algunas cosas que se tenían pensadas para el negocio no encajan o que están incompletas cuando se mira el modelo como un todo, lo que condujo a un ajuste permanente entre lo que se quería hacer y lo que en realidad se podía hacer, para que lo plasmado no quedara como un simple modelo sino que pudiera ser funcional y llevado a la realidad.

Una vez establecido cada uno de los bloques no financieros, en los que lo que se buscaba era marcar una diferenciación a través de la propuesta de valor y cómo se iba a llevar a los clientes finales definidos en el segmento de mercados, se pasó a hacer una estructuración financiera de cada uno de las propuestas planteadas; en ese punto radicó la mayor dificultad puesto a que a veces se tienen muy buenas ideas para el negocio pero cuando se hace una evaluación económica se observa que hay algunas que no son viables y otras que en las que es necesario hacer reestructuraciones para poder ser llevadas a cabo. También es muy importante contar con cada uno de los detalles para poder ajustar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo, como son los impuestos establecidos por el Gobierno, que

en realidad tienen un impacto muy grande sobre las utilidades del negocio y que en cierto modo lo pueden hacer inviable.

También es importante mencionar que al analizar la situación del mercado y las cifras que arrojó se puede ver que es un negocio potencial por el número de caballos que se tienen en el país y que con un buen modelo de negocio se puede ir ganando mercado y la empresa ir creciendo porque con tan solo proyecciones de ventas bajas generará utilidades.

Por último, con la sumatoria de las ideas propuestas en los bloques no financieros, que permiten establecer cómo la empresa generará valor, y más tarde los bloques financieros, que sustentan la viabilidad del modelo completo, se puede ver a lo largo de todo el trabajo que el modelo de negocio para la empresa Sybeq es sostenible a través del tiempo y que puede ser ejecutado.

REFERENCIAS

- Agüera Carmona, E. (2008). *Domesticación y origen de la doma y manejo del caballo*. Córdoba, España: Universidad de Córdoba, Facultad de Veterinaria, Solemne acto de apertura del curso académico 2008-2009 de las universidades andaluzas. Recuperado el 23 de mayo de 2017, de: https://www.uco.es/organizacion/secretariageneral/images/doc/memoria/2008/0/Ap_0_2.pdf
- Alarcón Gil, G. S., y Bonilla, D. (2013). *303020 Sistemas de producción equina*. Neiva: Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Escuela de Ciencias Agrícolas, Pecuarias y del Medio Ambiente. Recuperado el 7 de junio de 2016, de: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Fique/Documentos/005%20%20Documentos%20Técnicos/Produccion%20Equina.pdf>
- Banco de la República (2016, diciembre). *Proyecciones macroeconómicas de analistas locales y extranjeros*. Bogotá: Banco de la República. Recuperado el 23 de mayo de 2017, de: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/Pronosticos_analistas_informe_inflacion.xls
- British Equestrian Trade Association, BETA. (2015). *Market information*. Recuperado el 10 de junio de 2016, de: <http://www.beta-uk.org/pages/industry-information/market-information.php>

- Chesbrough, H. W., & Rosenbloom, R. S. (2000). *The role of the business model in capturing value innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies*. Cambridge, MA: Harvard Business School, working paper, N° 01-002. Recuperado el 30 de mayo de 2017, de: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=12653>
- Demil, B., y Lecocq, X. (2009, octubre). Evolución de modelos de negocio: hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, (23), 86-107. Recuperado el 8 de agosto de 2016, de: <https://ubr.universia.net/article/view/708/evolucion-modelos-negocio-vision-estrategia-terminos-coherencia-dinamica>
- Drucker, P. F. (2014, septiembre-octubre). The theory of the business. *Harvard Business Review*. Recuperado el 30 de mayo de 2017, de: <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>
- El plan para simplificar los impuestos a las empresas (2016, 20 de octubre). *Portafolio*. Recuperado el 23 de mayo de 2017, de: <http://www.portafolio.co/economia/la-reforma-tributaria-2016-reduce-el-impuesto-de-renta-a-las-empresas-501133>
- EquiSoft (2017, 23 de mayo). *Caballos*. Recuperado el 23 de mayo de 2017, de: <http://www.equisoft.com.co>
- Evans, V. (2011). *2010 Canadian equine industry profile study*. Equine Canada. Recuperado el 25 de agosto de 2016, de: <https://www.equestrian.ca/industry/about>

- Federación Colombiana de Asociaciones Equinas, Fedequinas (2017, 23 de mayo). *Calendario de eventos*. Recuperado el 23 de mayo de 2017, de: <https://www.eventosfedequinas.org/hoteles>
- Gerencie.com (2015, 21 de enero). *Impuesto a las ventas*. Recuperado el 23 de mayo de 2017, de: <https://www.gerencie.com/impuesto-a-las-ventas.html>
- Horse Industry Statistics (2002). *The industry & media influence*. The Equestrian Channel. Recuperado el 8 de junio de 2016, de: <http://www.theequestrianchannel.com/id3.html>
- Instituto Colombiano Agropecuario, ICA (2016). Bogotá: ICA. *Censo pecuario nacional-2016*. Recuperado el 6 de diciembre de 2016, de: <http://www.ica.gov.co/getdoc/8232c0e5-be97-42bd-b07b-9cdbfb07fcac/Censos-2008.aspx>
- Liljenstolpe, C. (2009). *Horses in Europe*. Uppsala: Swedish University of Agricultural Sciences, Department of Economics. Recuperado el 15 de septiembre de 2016, de: <http://www.wbfs.org/files/EU%20Equus%202009.pdf>
- Llorens Bueno, G. A. (2010). *Una perspectiva al concepto de modelo de negocios "Artículo Ventaja competitiva de Henry Chesbrough"*. Bruselas: Université Libre des Sciences de l'Entreprise et des Technologies de Bruxelles. Recuperado el 23 de mayo de 2017, de: <http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paperventajacompetitiva.pdf>

- Magretta, J. (2002, mayo). Why business models matter. *Harvard Business Review*.
Recuperado el 13 de junio de 2016, de: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- Márquez García, J. F. (2010). Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica. *Revista MBA EAFIT*, 1, 30-47. Recuperado el 14 de junio de 2016, de: <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/revista-mba-dic-2010.pdf>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.
Recuperado el 15 de junio de 2016, de: <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
- Patiño, R. S. (2015). *Informe de gestión, Asamblea Ordinaria*. Bogotá: Fedequinas.
- Pedroza Riveira, R. (2014). *Diseño, estrategia, innovación y análisis de negocios a través del modelo Canvas e ingeniería industrial. Caso de negocio: Academia Azúcar de Lao*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, trabajo de grado de Ingeniería Industrial. Recuperado el 15 de junio de 2016, de: <http://132.248.52.100:8080/xmlui/handle/132.248.52.100/4315>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Nueva York: Free Press.

- Porter, M. E. (1996, noviembre-diciembre). What is strategy? *Harvard Business Review*. Recuperado el 23 de agosto de 2016, de: <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Real Academia Española, RAE (2014a). *Modelo*. Diccionario de la lengua española, 23ª ed. Madrid: Espasa. Recuperado el 23 de mayo de 2017, de: <http://dle.rae.es/?id=PTk5Wk1>
- Real Academia Española, RAE (2014b). *Negocio*. Diccionario de la lengua española, 23ª ed. Madrid: Espasa. Recuperado el 23 de mayo de 2017, de: <http://dle.rae.es/?id=QMTdVNE>
- Superintendencia de Industria y Comercio (2013, 23 de noviembre). *Marcas*. Bogotá: Superintendencia de Industria y Comercio. Recuperado el 23 de mayo de 2017, de: <http://www.sic.gov.co/marcas>