

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



Marengo NCM

Modalidad Trabajo de grado en Emprendimiento

Juan Manuel Gordillo Olaya

Camilo Esteban Ruiz Nieto

Joel Nicolás Sánchez Largo

Bogotá, D.C.

2021

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



Marengo NCM

Modalidad Trabajo de grado en Emprendimiento

Juan Manuel Gordillo Olaya

Camilo Esteban Ruiz Nieto

Joel Nicolás Sánchez Largo

Gustavo Adolfo Orjuela

Administración de Empresas

Bogotá, D.C.

2021

## Contenido

Lista de figuras.....	6
Glosario.....	8
Resumen ejecutivo .....	9
Palabras clave.....	9
Abstract .....	10
Key words .....	10
1. Modelo de negocio .....	10
1.1. La verbalización del modelo. ....	10
1.2. Análisis del mapa del entorno del modelo de negocio.....	10
1.2.1 Factores Políticos .....	11
1.2.2 Factores Económicos .....	12
1.2.3 Factores Sociales.....	13
1.2.4 Factores Tecnológicos .....	13
1.2.5 Factores Ambientales.....	14
1.2.6 Factores Legales.....	15
1.3. Matriz de impacto D.O.F.A.....	16
1.4. Visión y misión. ....	20
2. Legal .....	21
2.1 Riesgos jurídicos .....	21

2.2	Planeación legal.....	22
2.3	Plan de trabajo .....	24
2.4	Marca comercial.....	25
2.5	Nombre comercial .....	26
2.6	Logo .....	26
2.7	Eslogan.....	27
3.	Mercadeo y comunicación.....	27
3.1	Objetivo.....	27
3.2	Propuesta de valor .....	28
3.3	Segmentos .....	28
3.4	Mapa de competidores .....	29
3.5	Modelo de ventas .....	30
3.6	Portafolio de productos y/o servicio.....	32
3.7	Experimentos de validación .....	36
3.8	Equipo necesario .....	38
3.9	Presupuesto.....	40
4.	Finanzas .....	41
4.1	Margen de contribución por producto o servicio .....	42
4.2	Punto de equilibrio en unidades y dinero por producto .....	44
4.3	Flujo de caja mensual 60 meses (5 años) .....	46

4.4	Balance general y estado de resultados .....	48
4.5	Indicadores financieros .....	51
5.	Comercial.....	53
5.1	Meta de ventas.....	54
5.1.1	Semanal y Mensual .....	54
5.1.2	Número de nuevos clientes y ticket promedio actual. ....	55
5.2	Arquetipo de clientes.....	56
5.3	Funnel de ventas.....	57
5.4	Actividades comerciales.....	58
5.5	Métricas .....	61
6.	Estudio técnico .....	63
6.1	Ficha técnica del producto – servicio.....	64
6.2	Lista de proveedores – distribuidores.....	64
6.3	Tamaño del proceso .....	65
6.4	Maquinaria necesaria.....	65
6.5	Capital de trabajo .....	66
7.	Referencias bibliográficas .....	66

## Lista de figuras

Figura 1 Análisis PESTLE.....	11
Figura 2 DOFA .....	19
Figura 3 Derechos de los compradores en línea .....	22
Figura 4 OKR's .....	24
Figura 5 Logo Marengo NCM .....	26
Figura 6 Mapa de competidores.....	30
Figura 7 Business Model Canvas.....	31
Figura 8 Portafolio de productos.....	33
Figura 9 Comparación proveedores .....	37
Figura 10 Stakeholder Map.....	40
Figura 11 Margen contribución Alfombra Trabajo .....	42
Figura 12 Margen contribución Alfombra Lujo .....	43
Figura 13 Punto de equilibrio Alfombras de trabajo y de lujo .....	45
Figura 14 Variables flujo de caja .....	46
Figura 15 Estructura Flujo de Caja .....	47
Figura 16 Estado de Resultados.....	49
Figura 17 Balance General.....	51
Figura 18 Indicadores sector vs Marengo.....	51
Figura 19 Plan de prospección.....	54
Figura 20 Recetario individual.....	55
Figura 21 Personalidad del cliente .....	56
Figura 22 Funnel de ventas .....	58

Figura 23 Mezcla de mercadeo .....	59
Figura 24 Trafico de <a href="http://www.MarengoNCM.com">www.MarengoNCM.com</a> .....	62
Figura 25 Página Instagram Marengo NCM.....	63
Figura 26 Ficha Tecnica.....	64

## **Glosario**

Equinos: Animal de la especie equina.

Talabartería: Tienda, taller o fábrica del talabartero.

Página web: Conjunto de informaciones de un sitio web que se muestran en una pantalla y que puede incluir textos, contenidos audiovisuales y enlaces con otras páginas.

Alfombra: Silla de montar, ligera y sin ningún resalto, a la inglesa.

Actividades equinas: considerada también como un arte, consiste en montar y dominar correctamente el caballo.

## **Resumen ejecutivo**

Marengo NCM es un emprendimiento enfocado en la producción y comercialización de accesorios equinos, más concretamente en alfombras personalizadas. Creando dos categorías: la primera, denominada alfombra de trabajo enfocada en actividades agrícolas y ganaderas, la segunda, nombrada alfombra de lujo diseñada para actividades menos demandantes como exhibiciones y cabalgatas. Estas alfombras serán comercializadas por medio de una página web, dirigidas a personas que cuentan con al menos un equino específicamente en cuatro departamentos: Boyacá, Casanare, Cundinamarca y Meta.

Marengo se diferencia principalmente de su competencia debido al servicio que brinda, el cual le permite al cliente interactuar y formar parte del proceso productivo de las alfombras, esto con el fin de cubrir todas aquellas variables como: diseño, color, forma y dimensiones, que no encuentran en el mercado actual. Por lo tanto, nuestro principal objetivo es ofrecer un portafolio con los suficientes diseños y variables de personalización que no lleven al cliente a tener que trasladarse durante horas para adquirir una alfombra para su equino.

## **Palabras clave**

Equinos, talabartería, alfombras, actividades equinas, página web.

## **Abstract**

Marengo NCM is an enterprise focused on the production and commercialization of equine accessories, more specifically in personalized saddle pads, creating two categories; the first, called a work saddle pad focused on agricultural and livestock activities; the second, named luxury saddle pad designed for less demanding activities such as exhibitions and horseback riding. These products will be marketed through a website, aimed at people who have at least one equine specifically in four departments; Boyacá, Casanare, Cundinamarca, and Meta.

Marengo differs mainly from its competition due to the service it provides, which allows the customer to interact and be part of the saddle pad production process, to cover all those variables such as: design, color, shape, dimensions, which are not found in today's market. Therefore, our main objective is to offer a portfolio with enough designs and enough personalization variables that do not lead the client to have to travel for hours to purchase a saddle pad for their equine.

## **Key words**

Equines, saddlery, saddle pads, equine activities, website.

## **1. Modelo de negocio**

### **1.1. La verbalización del modelo.**

Somos un emprendimiento que ofrece alfombras para caballos personalizables diseñadas para amantes de los equinos, agrícolas y ganaderos a través de una plataforma web en donde se realizan las modificaciones según las necesidades o gustos de cada cliente. Esto es posible ya que contamos con proveedores con un amplio recorrido en el mercado equino, además, podemos asegurar que la calidad de los productos se ajuste a las diferentes actividades a realizar.

### **1.2. Análisis del mapa del entorno del modelo de negocio.**

Para obtener un análisis riguroso del entorno en el que se encuentra la empresa es necesario el uso de la herramienta PESTEL, la cual nos brindará un análisis a nivel político, legal, económico, ambiental, socio-cultural y tecnológico, es decir, se podrá analizar los factores macroeconómicos

que afectan a Marengo dentro del mercado de productos equinos en Colombia. A continuación, se identifican los siguientes factores:

Figura 1 Análisis PESTLE

Políticos	Legales	Económicos
<p>Influencia política, mayor serie de eventos dependiendo del alcalde o gobernante.</p> <p>El Ministerio de Agricultura por Resolución 0316 de 1987 determinó las condiciones sanitarias y de infraestructura que deben cumplir los establecimientos donde se realicen subastas, remates, ferias comerciales y exposiciones de ganados en el territorio nacional y facultó al ICA para conceder licencia zoonosanitaria de funcionamiento mediante resolución motivada.</p> <p>Inversiones en control y mejoramiento ambiental. Resolución 136 de 2004 / resolución 0779 de 2012. "Las personas jurídicas que realicen inversiones en control y mejoramiento del medio ambiente, tendrán derecho a deducir anualmente de su renta."</p> <p>En el año 2009 se estableció bajo la Ley 1333 el Régimen Sancionatorio Ambiental, la cual define diferentes sanciones, como: Multas, trabajo comunitario, cierre temporal o definitivo del establecimiento.</p> 	<p>El ICA es una entidad que toma medidas sanitarias para la protección de la especie equina en Colombia</p> <p>La entidad efectúa programas de control sanitario para exigir que los animales que sean desplazados a ferias y eventos cuenten con la vacuna.</p> <p>Vacuna para la prevención de enfermedades como la anemia infecciosa equina (AIE), y la influenza equina (IE).</p> <p>La importancia de los equinos, en varias regiones del país. Los cuales forman parte de la cultura de estas zonas.</p> <p>Como símbolo, el caballo es una manera de representar el dominio del hombre sobre la naturaleza y la cabalgata ha sido universalmente considerada una muestra de poder.</p> <p>Los clientes buscan canales digitales para comprar accesorios equinos, ya que, actualmente se quejan de la falta de disponibilidad de puntos de ventas físicos.</p> <p>El caballo es un medio de transporte para el campesino, pero también ha sido uno de los animales más utilizados en el comercio de la región a lo largo de la historia de Colombia.</p> <p>Por ejemplo, en el Torneo Internacional del Joropo. Villavicencio, Meta del 2011, el 47% de los participantes esperaban asistir a la cabalgata.</p> <p>Presencia de equinos en las fiestas regionales, en cabalgatas, exhibiciones o promoviendo algún deporte, como el coleo</p>	<p>Cierra de pequeñas empresas dedicadas a la manufacturación de accesorios equinos</p> <p>Restricciones para realizar eventos sociales debido a la pandemia, eventos que hacen parte fundamental del buen funcionamiento de negocios equinos.</p> <p>El número de usuarios conectados a Internet es de 35 millones, es decir, el 69% de la población total tiene acceso a este servicio. Paralelamente, la misma cantidad de personas son usuarios activos en redes sociales.</p> <p>En un año (del 2019 al 2020), el número de usuarios de Internet aumentó en un 29%, lo que representa más de un millón de nuevos usuarios.</p> <p>(Del 2019 al 2020) El número de usuarios conectados a redes sociales aumentó en un 11%, es decir, para el 2020 se crearon 3.4 millones nuevos perfiles en las redes sociales</p> <p>De usuarios de Internet entre 16 a 64 años de edad. El 89% busca productos y servicios para comprar desde cualquier dispositivo.</p> <p>Un proyecto del MinTIC contará con una inversión de más de \$ 21 billones, para garantizar que hasta 10.000 comunidades rurales puedan acceder gratuitamente al servicio de Internet inalámbrico WIFI con una operación a largo plazo y sin interrupciones hasta 2030.</p>
Medioambientales	Socio-Cultural	Tecnológicos

Fuente: Elaboración propia

### 1.2.1 Factores Políticos.

Para iniciar, en el marco político se encuentra al territorio colombiano con una alta influencia de los principales entes ejecutivos a nivel regional como alcaldías o gobernaciones para promover los eventos equinos y agrícolas dentro de los territorios mencionados. Además, se identifica que a nivel nacional entes como el ICA implementaron una resolución en la que se determinó una serie de condiciones sanitarias y de infraestructura en ferias, eventos agropecuarios y derivados para garantizar estándares de calidad y sanidad en dichos lugares tanto para los participantes como para los animales presentes (INSTITUTO COLOMBIANO & AGROPECUARIO ICA, 2006).

### **1.2.2 Factores Económicos**

A lo que se refiere al marco económico se encuentra una situación de riesgo debido a que por factores como la pandemia varias pequeñas talabarterías se han visto obligadas a cerrar por un impacto directo en su operación que les garantiza la sostenibilidad para seguir con su actividad económica. Y como bien se mencionaba anteriormente, un factor tan importante para el sector equino como lo son los eventos agropecuarios y derivados son pieza fundamental dentro de su plan de ingresos para su funcionamiento debido al alto flujo de demanda de sus productos y accesorios ofertados en estas ferias, por ende, el cierre provisional o parcial repercute en la economía de las talabarterías.

### **1.2.3 Factores Sociales**

Respecto al marco socio-cultural, es importante expresar lo valioso que es el caballo y la actividad de la cabalgada en el territorio colombiano, lo cual representa para algunas regiones el dominio del hombre sobre la naturaleza donde últimamente se ha tenido destacados eventos con representantes como la mujer y el caballo como centro de los eventos regionales. Por otro lado, el caballo sigue siendo un medio de transporte importante para el campesino en Colombia y son frecuentemente usados para el comercio entre las regiones rurales.

Adicionalmente, el caballo es un pilar dentro de los eventos de los pueblos debido a que gracias a él se llega a promover diferentes deportes como el coleo. En Colombia se practican diferentes ferias, fiestas y torneos alrededor del año, por ejemplo, el torneo internacional de Joropo, el cual se celebra en Villavicencio, Meta. En donde participan alrededor de 68.000 personas y 47% de estas esperan asistir a la cabalgata.

### **1.2.4 Factores Tecnológicos**

En el sector tecnológico se encuentra en su mayoría una población rural que poco a poco se empieza a interconectar gracias a herramientas de la información como lo es el internet. Actualmente en el país se cuenta con que el 69% de la población colombiana tiene acceso a dispositivos con estos servicios, adicionalmente, se ve un crecimiento de 2,9% equivalente a más de un millón de nuevos usuarios (Hootsuite, 2021). Lo cual influye en cómo la población

colombiana empieza a cambiar sus costumbres no solamente sociales sino de consumo, buscando mejores accesos a productos y servicios.

Es por ende que proyectos que actualmente se están implementando en zonas rurales como los de Mintic (ACIS, 2020), que buscan promover la implementación de redes Wifi en dichos territorios con el fin de obtener una comunidad mejor comunicada y de manera gratuita sin depender de alejarse de estas zonas que por otras razones entre ellas la agrícola, se busca que la población no abandone sus actividades en el campo.

### **1.2.5 Factores Ambientales**

En el marco ambiental se logra evidenciar grandes esfuerzos por incentivar espacios de protección y de mejoramiento sanitario donde los entes reguladores buscan mediante incentivos y sanciones (MinAmbiente, 2009) una mejor utilización de recursos vitales como el agua, además de cuidar de los procesos de transformación de las materias primas y buscar formas eco sustentables de tener un buen sistema de tratamiento de residuos como sucede en los procesos de la elaboración de productos de cuero (Jorge Luis Corredor Rivera, 2006).

De acuerdo con Greenpeace (2012) "El sector de las curtiembres en Latinoamérica que agrupa 170 empresas, es señalado como el responsable del 50% de la degradación ambiental." Lo que nos da un contexto de la importancia del sector equino como un actor productor y generador de empleos, pero con un factor de eco-responsabilidad por su manejo de materias primas como lo es el cuero. De esta forma, como empresa queremos seguir los pasos correctos como lo fue Italcure, que gracias a su control logró reducir casi en un 99% su impacto ambiental sobre el río Bogotá,

adicionalmente, logrando reutilizar entre el 70% y el 80% del agua. Lo que nos lleva a ver una reducción de su consumo en un 50%.

### **1.2.6 Factores Legales**

En cuanto al marco legal identificamos regulaciones por parte de ICA para la protección de los equinos en Colombia debido a la importancia ya mencionada de su presencia en el país. Además, se busca continuar promoviendo las condiciones óptimas en las que se mantienen las especies equinas frente a su presencia en diferentes eventos y ferias como lo es el tener la vacunación del animal al día para prevenir enfermedades como la anemia y la influenza equina (INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO, 2001).

Respecto a las sanciones e incentivos por parte del gobierno encontramos los siguientes puntos que pueden inferir en el desarrollo del negocio: En el año 2009 se estableció bajo la Ley 1333 el Régimen Sancionatorio Ambiental, la cual define diferentes sanciones, como: Multas, trabajo comunitario, cierre temporal o definitivo del establecimiento.

Por otra parte, de acuerdo con la resolución 136 de 2004 / resolución 0779 de 2012. "Las personas jurídicas que realicen inversiones en control y mejoramiento del medio ambiente, tendrán derecho a deducir anualmente de su renta.", lo que da a entender los lineamientos con los que Marengo busca registrarse como empresa que modifica materias primas como lo son las curtiembres.

### **1.3. Matriz de impacto D.O.F.A.**

#### **1.3.1 Oportunidades:**

De acuerdo con la consulta realizada sobre el entorno identificamos que los factores que afectan de manera directa a nuestro emprendimiento son, por el lado de las oportunidades en el sector, de que en Colombia se está viviendo un momento de transformación digital no solo en áreas urbanas sino en territorios rurales, donde hace décadas era impensable tener conexiones a internet y hoy en día ya presentan cobertura. Del 2019 al 2020 el número de usuarios de Internet aumentó en un 2.9%, lo que representa más de un millón de nuevos usuarios. Un gran ejemplo y aporte a lo que se ve hoy en día es el proyecto del Ministerio de Tecnología de la información y comunicaciones (MinTIC) que busca con una gran inversión desarrollar puntos de cobertura para que varias zonas alejadas de las ciudades principales tengan acceso gratuito a servicios como el internet. Para los próximos 10 años se espera que no solo haya acceso al servicio, sino que haya una población rural tecnificada en temas de tecnología e información para un buen uso de las herramientas que se les brinda. Proyecto que puede ser consultado con el número FTIC-LP-38-2020 en la plataforma de contratación público SECOP II.

Por otro lado, se identifica que la población colombiana está en un punto de exploración donde quiere utilizar más frecuentemente los medios informáticos como su medio de compras, existe actualmente una tendencia hacia la compra en línea que llevará a Colombia a tener un consumo masivo de productos y servicios en línea mayor al de la anterior década en el país. El número de usuarios conectados a redes sociales aumentó en un 11% del 2019 al 2020, es decir, para el 2020 se crearon 3.4 millones nuevos perfiles en las redes sociales.

Adicionalmente se logra saber que a pesar de las circunstancias sanitarias en las que los eventos físicos se han enfrentado, se logra identificar que la intención de la población, en su mayoría rural, busca poco a poco a volver a la normalidad con sus eventos equinos y agropecuarios en los diferentes territorios donde su cultura y raíces necesitan del desarrollo de esta clase de eventos.

### **1.3.2 Amenazas**

Es claro decir que, así como el entorno brinda oportunidades de crecimiento para el modelo de negocio, también puede llegar a existir factores que pongan en riesgo el mismo, y es el caso de tener un sector de nicho como foco de cliente, donde existen claros competidores que pueden llegar a ofrecer precios competitivos como lo es Mesace o San Fermín, y que por la coyuntura hayan tenido que bajar sus precios como mecanismo de defensa. Esto representa una barrera de ingreso, debido a que nos tenemos que ajustar a los precios y estándares del mercado, ya que, son productos que no cuentan con un alto grado de comercialización y nuestros clientes potenciales son compradores fieles a las talabarterías locales, con las que han trabajado y adquirido sus productos. Por otro lado, existe una gran responsabilidad sobre empresas como la nuestra, ya que hablamos de una operación que busca transformar materias primas como el cuero, el cual, deja un gran margen de residuos que al no ser bien tratados pueden llegar a dejar una huella negativa sobre el ambiente y la sociedad, es por ello por lo que es necesario establecer estrategias que mitiguen este impacto socio-ambiental. Esto nos exige buscar materiales sustitutos que puedan resistir adecuadamente con el trabajo y condiciones, además, de garantizar la no afectación de la salud de los equinos.

Otro factor para tener en cuenta, que se llegó a mencionar anteriormente, es el posible cierre o limitación de condiciones de uso de espacios físicos para el desarrollo de eventos equinos y agropecuarios, el cual afectaría no solo un factor cultural importante en la población, sino que directamente bloquearía un aliado clave en el desarrollo económico de los territorios rurales a los que influye.

### **1.3.3 Fortalezas**

Se identificó que las principales fortalezas con las que cuenta nuestra empresa son, primero las alianzas estratégicas con proveedores como lo son las talabarterías Appaloosa y Tolima, expertos en el sector equino los cuales ya tienen una amplia trayectoria, además de destacar por los componentes con los que elaboran sus productos, la segunda fortaleza es la plataforma web, está en el sector es innovador ya que todos nuestros productos se encontrarán por categorías, además de permitirle al cliente distintas opciones de personalización, como lo es la elección del color, diseño, inscripciones y formas; siendo una propuesta totalmente distinta a lo que ofrece la competencia, la cual usa medios tradicionales para la venta de sus productos como lo son catálogos de WhatsApp y no permiten la personalización de productos.

### **1.3.4 Debilidades**

Para realizar el envío de nuestros productos, utilizamos una empresa especializada en envíos, que cuente con las especificaciones que deseamos, como lo es que tenga un amplia cobertura y tiempos de entrega reducidos, al optar por esta opción de utilizar una empresa para la



Fuente: Matriz DOFA Luis Buitrago

A partir del desarrollo de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades esperamos realizar diferentes estrategias que nos ayudarán a tener un mejor posicionamiento en el mercado equino. Principalmente, se desarrollarán alianzas con talabarterías locales, debido a que estas cuentan con un gran conocimiento y experticia en la elaboración de accesorios equinos, a la vez, buscamos generar socios estratégicos, que nos permitan vender nuestras alfombras, como lo son las tiendas agrícolas o veterinarias. Posteriormente, buscamos impulsar la marca dando a conocer nuestro producto en ferias o eventos equinos.

Por otra parte, desarrollamos diferentes estrategias para un mediano plazo, las cuales se enfocan en dar a conocer la existencia de una herramienta digital para la compra de estos accesorios equinos especialmente en las zonas rurales; promover el uso de una alfombra diferente en la cual se pueda plasmar una marca personal; formar parte de las ferias y eventos equinos más importantes a nivel nacional como lo es la feria agro expo; generar reconocimiento del emprendimiento en donde se garantizan el cumplimiento de cada orden; fomentar a través de las redes sociales y blogs los procesos responsables con el trato de residuos y los procesos con cuero y derivados.

Finalmente, en el largo plazo esperamos implementar un desarrollo de producto que se ajusten a las nuevas necesidades del mercado, cambiar las materias primas o diversificar el producto para alcanzar nuevos mercados.

#### **1.4. Visión y misión.**

A continuación, se presentan la misión y la visión establecidas para este emprendimiento:

### **1.4.1 Misión**

Garantizar que nuestros clientes obtengan los mejores productos equinos del mercado colombiano de modo que nosotros brindemos una experiencia de compra diferente al sector por medio de un servicio digital. y así ayudamos a nuestros clientes a reducir tiempos de compra y desplazamiento.

### **1.4.2 Visión:**

Ser referentes en el mercado como el e-commerce líder en productos equinos a nivel nacional. Aportar a una mejor calidad de vida de la población rural en Colombia apoyando mediante herramientas como la tecnología para un crecimiento en desarrollo de nuestras talabarterías regionales para una producción eco sostenible a largo plazo.

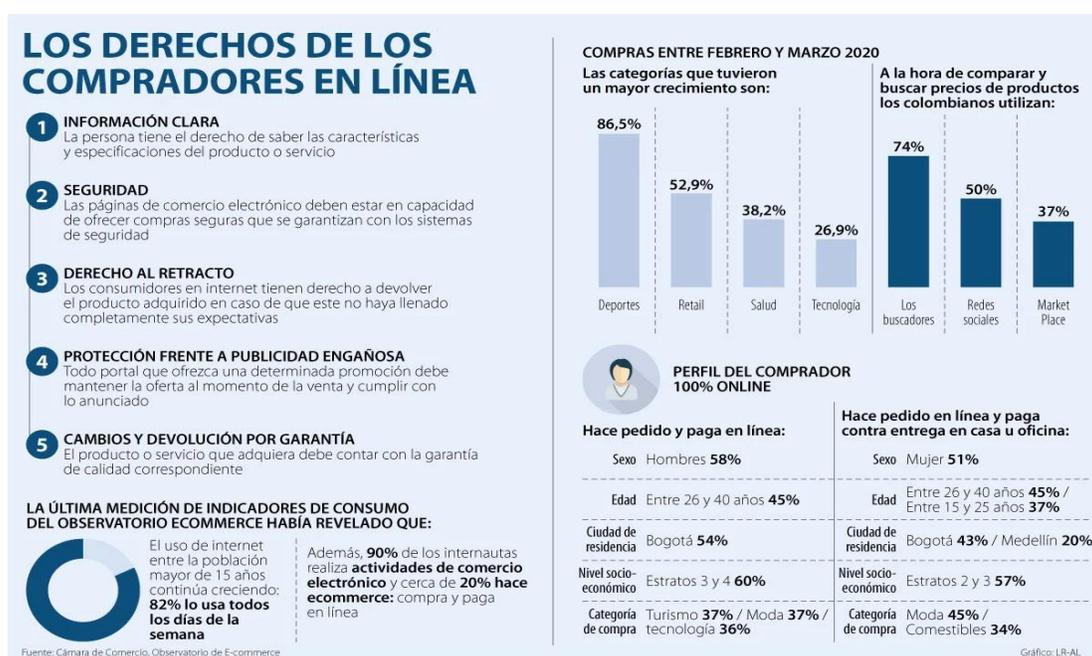
## **2. Legal**

### **2.1 Riesgos jurídicos**

De acuerdo con el Estatuto del Consumidor, Ley 1481 de 2011, se debe proteger el derecho del cliente garantizando que la información suministrada sea clara en las especificaciones de los productos o servicios ofrecidos.

Según lo estipula la ley colombiana correspondiente a la circular 1474 de 2015 de la Superintendencia de Industria y Comercio, el incumplir con los tiempos estipulados máximo de entrega de los productos que se adquieran por medios electrónicos, equivale a 30 días. Lo cual abre la oportunidad para el cliente sus derechos al consumidor como lo es el derecho al retracto, el cual da seguridad de que se haga la respectiva devolución siempre y cuando no se llegue a disfrutar de dicho bien o servicio adquirido. Lo cual afectará a la empresa si no llega a informar de la forma correcta sobre este derecho por medio de su mismo portal web con el que comercializa el producto.

Figura 3 Derechos de los compradores en línea



Fuente: Cámara de comercio, Observatorio de e-commerce

## 2.2 Planeación legal

Se va a garantizar la claridad de precios en los productos ofrecidos, en donde se especifique la descripción y valor del producto, además, de todos los valores adicionales como el envío o el valor del IVA como subtotales. Al realizar nuestras ventas en un medio electrónico se protege la información de nuestros clientes por una pasarela de pagos confiable, que prevalezca la seguridad al momento de hacer compras en la plataforma, a través de este medio también se podrá gestionar la revisión de la transacción en el caso de que el producto posea algún defecto o pérdida en el envío.

Respecto al derecho de retracto, se tiene claro como empresa la responsabilidad frente a la clara información y transparencia para ofrecer esta alternativa, por ende, es necesario informar el debido proceso que avala la Ley 1480 de 2011 donde el cliente al reclamar sus derechos, se le informará que los costos relacionados a transporte y temas logísticos serán asumidos por el consumidor.

Al ofrecer un producto por medio de un canal no tradicional, que es la plataforma web, en el caso de que exista alguna situación personal por lo que se rechace el producto, esta se podrá realizar en los cinco días posteriores de la entrega del producto siempre y cuando sea una alfombra que no cuente con ningún elemento de alteración, ya que, si este es el caso, el derecho de retracto no se podrá realizar.

En Marengo contamos con productos que utilizan componentes de cuero, somos conscientes del impacto ambiental negativo que trae la producción de este material, por lo que tenemos distintas alternativas para intentar hacer frente a esta problemática, la primera es buscar e implementar en nuestros productos sustitutos del cuero, como lo pueden ser utilizar cueros

sintéticos o cueros a base vegetal (Ester Xitoca, 2020), la segunda propuesta consiste en asegurarse que nuestros proveedores de este producto tengan implementado estrategias de producción que generen una menor contaminación, como es el caso de Italcur, una empresa que mejoró sus procesos, logrando reducir casi el 99% la contaminación que producían sobre el río Bogotá (Ricardo Zambrano, 2019).

## 2.3 Plan de trabajo

El plan de trabajo se va a distribuir en las diferentes áreas que consideramos primordiales como lo son el área de finanzas, mercadeo, operaciones y recursos, las cuales nos permitirán definir objetivos claros a corto, mediano y largo plazo. Esto nos ayudará a seguir una ruta y crear planes de acción para periodos en específico, como se indica a continuación:

Figura 4 OKR's

	O OBJETIVO	K KEY		R RESULTS		S
	OBJETIVO	INICIAL	UNIDAD	FINAL	UNIDAD	PERIODO MES
<b>OKRs Área financiera:</b>						
F1	Obtener 5 ventas al finalizar el segundo año - (ingresos operacionales)	1.200.000	cop	600.000	cop	30/06/2022
F2						
F3						
<b>OKRs Área de mercadeo:</b>						
M1	Aumentar el reconocimiento de marca a través de interacciones en redes sociales	10	seguidores	20	seguidores	31/12/2021
M2	Aumentar el numero de vitias a la pagina web	4	visitas/mes	14	visitas/mes	30/04/2022
M3						
<b>OKRs Área de operaciones:</b>						
O1	Reduccion de costos en un 10%	230000	cop	207000	cop	1/01/2023
O2	Reduccion de tiempos de proceso de compra-entrega	10	dias	7	dias	1/07/2022
O3	validar el producto	0	unidades	2	unidades	1/12/2021
<b>OKRs Área de recursos:</b>						
R1	Comparar 5 cotizaciones de proveedores para elaboracion de alfombras	0	cotizaciones	5	cotizaciones	1/12/2021
R2						
R3						

**Fuente:** Matriz OKR's Luis Buitrago

Para el desarrollo eficiente del plan de trabajo diseñamos una serie de actividades críticas para el comienzo de la actividad económica. Empezando en un corto plazo con la búsqueda y cotización de proveedores para la elaboración de las primeras alfombras con las que se buscará tener una validación tangible del producto, y de esta forma identificar mejoras para el lanzamiento a través de la página web.

A mediano plazo se busca posicionar la marca y aumentar las visitas de la página web por medio de campañas publicitarias en las diferentes redes sociales como lo son Instagram y Facebook, además, de contar con un blog en la página web con temas relacionados al cuidado de los equinos.

Finalmente, se busca a largo plazo reducir los costos de producción y ofrecer un mejor precio en el mercado a través de la investigación de materias primas sustitutas al cuero. Adicionalmente esperamos mejorar la experiencia de compra del cliente reduciendo el tiempo estimado entre la selección, la compra del producto y el momento de entrega.

## **2.4 Marca comercial**

Para dar identidad como marca comercial se determinó que el emprendimiento a futuro tomará registro ante Cámara de Comercio con el mismo nombre comercial, el cual se identificará como “Marengo NCM”.

## 2.5 Nombre comercial

La marca tendrá posicionamiento como Marengo NCM y se buscará resaltar con su forma única de comercialización de productos equinos por medio electrónico diferenciándose de su competencia y la variedad estética de los productos ofrecidos.

## 2.6 Logo

Para la creación del logo se tiene en cuenta el nombre comercial y el símbolo de un caballo el cual hace énfasis al mercado en donde se va a desarrollar el negocio. La tipografía utilizada es Stardos Stencil y para el color se usó la referencia #AE360E.

Figura 5 Logo Marengo NCM



**Fuente:** [www.MarengoNCM.com](http://www.MarengoNCM.com)

## **2.7 Eslogan**

El eslogan desarrollado para Marengo es el siguiente: "Recorriendo los campos a tu lado". A partir de la idea de que los equinos son un pilar en los campos colombianos para la realización de actividades cotidianas, y de las cuales esperamos empezar a formar parte.

## **3. Mercadeo y comunicación**

### **3.1 Objetivo**

Los objetivos establecidos para alcanzar en el corto, mediano y largo plazo se describen a continuación:

- Definir el proveedor de alfombras, el cual cumpla con nuestros estándares de materiales, calidad, diseño, durabilidad, además, de poder realizar los distintos procesos de personalización.
- Analizar el número de personas que ingresan su información como correo electrónico para recibir las últimas novedades de los productos.
- Validar ventas por medio del E-COMMERCE
- Comparar a 3 proveedores
- Alcanzar en total 50 Visitas en los tres primeros meses
- Aumentar visitas y posicionamiento de la página por medio de leads

- Medir la satisfacción del cliente con respecto al proceso de compra

### **3.2 Propuesta de valor**

En Marengo ofrecemos una plataforma web dentro del mercado equino, desarrollando una experiencia en la que podrás personalizar y ser parte del proceso productivo de tu alfombra, en donde tendrás la opción de elegir entre diferentes dimensiones, formas, diseños, colores y otros detalles que harán que tu caballo resalte entre los demás. Estas alfombras son elaboradas con materiales perdurables y resistentes con el fin de poder realizar cualquier actividad. Además, nos aseguramos de que tu pedido llegue a cualquier parte en la que sea solicitada.

### **3.3 Segmentos**

Nuestros clientes son personas que poseen equinos, que les interesa cuidar de sus animales y hacer que estos se vean estéticos y llamativos, Además, de asistir o practicar diversas actividades como lo son asistir a cabalgatas, coleo, turf, o solo recorrer sus tierras. Son personas entre los 20 y 45 años, que se encuentran dentro de los departamentos del Casanare, Cundinamarca, Boyacá y el Meta. Además, cuentan con alguna propiedad para mantener caballos y realizar diferentes actividades asociadas como; vaquería, deportes y asistir a cabalgatas, tienen como hábito montar a sus caballos constantemente, mínimo 2 veces a la semana con el fin de recorrer sus terrenos o para mantener los en una forma adecuada para las actividades que deseen practicar. También, son personas que se preocupan por la apariencia de sus animales y a su vez se preocupan por los accesorios que usen, que estos sean de calidad, cómodos y perdurables.

### **3.4 Mapa de competidores**

Los competidores directos son todas aquellas talabarterías locales como: 3P, San Fermín y Mesace, siendo esta última la líder del mercado.

#### **3.4.1 Mesace.**

Es una empresa que se encarga de la producción de monturas de vaquería y monturas de cabalgatas, accesorios para cada una de estas monturas y también poseen un apartado para marroquinería para hombre y mujer. Dentro de sus productos se destacan variables como la comodidad, peso y duración.

#### **3.4.2 3P.**

Se define como una empresa colombiana dedicada a la fabricación, distribución y comercialización de artículos en cuero. Nuestros diseños innovadores con acabados perfectos e inigualables son elaborados 100% a mano, utilizando materia prima que cumple con altos estándares de calidad, pensando en la comodidad y satisfacción del jinete, y el bienestar del caballo.

#### **3.4.3 San Fermín:**

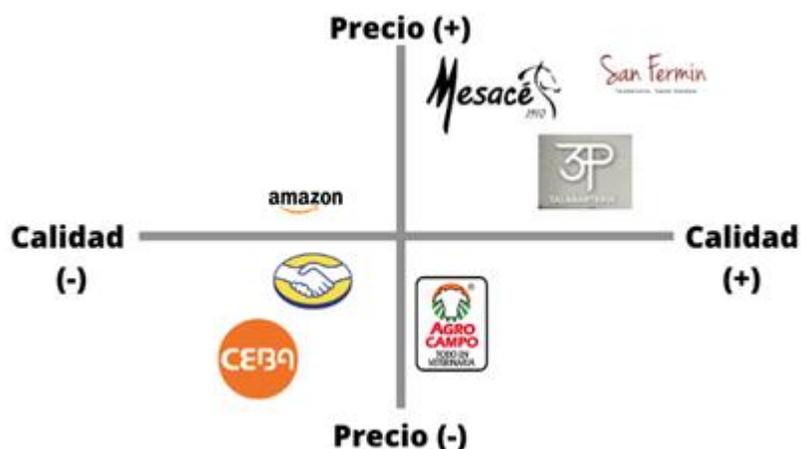
Se define como una compañía con más de 25 años de trayectoria en la transformación del cuero, elaborando productos únicos con detalles que permiten contar historias a través de las vivencias de los equinos y los paseos o cabalgatas.

Adicionalmente, los competidores indirectos son tiendas agrícolas como: Agrocampo, Ceba y páginas virtuales como: MercadoLibre y Amazon. Estos son considerados competidores indirectos debido a que ninguno de ellos se encarga de la producción de estos accesorios equinos,

estas empresas se encargan de comercializar algunos de los artículos ofrecidos por los competidores directos previamente mencionados.

En este sector destacamos que ninguna de nuestra competencia brinda un servicio de personalización, algunas de estas empresas se basan en brindar un producto general con diferentes alternativas, pero ninguna bajo los requerimientos exactos del cliente. Estas empresas compiten por su calidad en productos y precios. Además, destacamos que en el mercado no encontramos ninguna empresa la cual tenga un control sobre el sector.

Figura 6 Mapa de competidores



**Fuente:** StarFactory- UR Emprende (2021)

### 3.5 Modelo de ventas

Para realizar el Business Model Canvas, identificamos los puntos más importantes, en cada ítem planteado en el modelo, con el fin de lograr tener la mayor claridad sobre nuestro

emprendimiento. Marengo se enfocará en personas entre los 20 y 45 años, que se encuentran en los departamentos de Casanare, Cundinamarca, Boyacá y Meta, nos relacionamos mediante la plataforma web y por redes sociales, en este medio los consumidores podrán adquirir y personalizar sus alfombrillas, entre la gran variedad de opciones que se encuentran disponibles, como lo son una amplia variedad de colores, materiales, diseños y formas. Realizaremos alianzas, con ferias, eventos, competiciones y exhibiciones para promocionar nuestros productos, además de talabarterías locales, que nos suministran los productos, proveedores de empaques y distribuidores nacionales, para cubrir la cobertura deseada.

Figura 7 Business Model Canvas



Fuente: Business Model Generation

En las fuerzas del mercado se realizó un análisis en el que se identificó los principales aspectos macroeconómicos que afectan a este, entre los que se encuentra el Covid-19, la pandemia, la crisis financiera y el paro nacional, debido a estas se tuvieron que suspender las fiestas regionales, eventos deportivos y ferias equinas con público, además del cierre de pequeñas y medianas talabarterías, por lo que se tomó la decisión de comenzar a realizar estos eventos de manera virtual, por medio de la transmisión de los mismos en plataformas digitales y redes sociales (Luis Miguel Rojas, 2020), como lo son YouTube y Facebook, debido a este cambio varias de las principales empresas de productos equinos, tuvieron la necesidad de hacer de WhatsApp su principal canal de ventas, por lo que esto último para Marengo representa una venta competitiva, ya que poseemos una plataforma digital innovadora y eficiente, para la comercialización de nuestros productos.

### **3.6 Portafolio de productos y/o servicio**

Inicialmente nuestra plataforma contará con dos productos que son la alfombra de lujo y la alfombra de trabajo, la primera está compuesta con materiales estéticos y delicados, ideales para ser usados en actividades no muy demandantes, como lo son cabalgatas, ferias u otro tipo de evento. Mientras que la alfombra de trabajo si está diseñada para realizar labores más exigentes como tareas cotidianas en haciendas o criaderos, cabe recalcar que este tipo de alfombra está disponible en dos diseños y dos formas, mientras que para la alfombra de lujo se podrá adquirir en

tres diseños y dos formas, además de poder elegir las diferentes opciones de personalización que tenemos disponibles, como lo son los colores de costura, grabado personalizado, entre otras opciones.

Por lo que se desarrolló una muestra inicial del listado de alfombras con las que vamos a contar, con su respectiva imagen en las que se logró mostrar los diferentes tipos de formas y diseños que se pretenden producir para los respectivos procesos de personalización que requiera el cliente.

Figura 8 Portafolio de productos



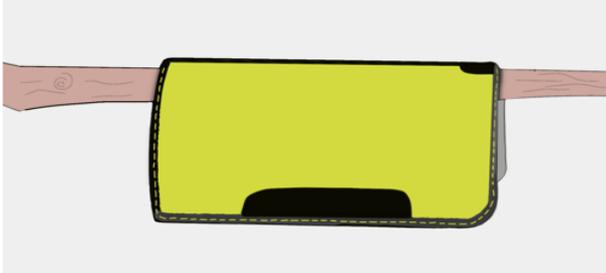
Fuente: Buping

## Herramienta Diseño de productos

**Buping**<sup>®</sup>  
PROTOTIPADORA DE NEGOCIOS

Proyecto de Emprendimiento				
Equipo Emprendedor		Juan Gordillo	Joel Sanchez	Camilo Ruiz

Promesa de venta	Diseño del producto	Proceso de producción
Ofrecer un producto de calidad, con materiales perdurables y resistentes para trabajos de campo.		Creación de diseño
		Comprobar los materiales
		Manufactura del producto
		Revisión de los acabados
		Maquillación sencilla

Descripción del producto	Funciones
<p><b>Altura</b> 36 cm</p> <p><b>Peso</b> 2 kg</p> <p><b>Materiales</b> Neopreno</p> <p>Lona impermeable</p> <p>Costura</p> <p>Dimensiones 76cm x 76cm</p> <p>66cm x 72cm</p>	<p>Función Principal Proteger el caballo de las molestias que le puede generar la silla y el peso</p> <p>Funciones secundarias Brindar un estilo estético que se podría usar para realizar otras actividades, como deportes.</p>
<p><b>Especificaciones técnicas</b></p> <p>Colores: Amarillo, rojo, verde, azul, fucsia, café, negra.</p> <p>Color de las costuras: Blanco, Negro.</p> <p>Diseños: Bucefalo</p> <p>Palomo</p> <p>Formas: Alfa, Beta</p>	

Fuente: Buping

Herramienta Diseño de productos			
			
Proyecto de Emprendimiento			
Equipo Emprendedor		Juan Gordillo	Joel Sanchez
			Camilo Ruiz
<p>Promesa de venta</p> <p>Oferir un producto elaborado con materiales resistentes, estetico que hará que tu caballo sobresalga sobre los demás.</p>		<p>Diseño del producto:</p> 	
<p>Descripción del producto</p> <p>Altura: 36cm</p> <p>Peso: 2 kg</p> <p>Materiales: Neopreno, Cuero, Tela impermeable, Costura</p> <p>Dimensiones: 76cm x 76cm, 66cm x 72cm, 80cm x 76cm</p> <p>Colores: Azul, rojo, morado, blanco, verde</p> <p>Especificaciones técnicas:</p> <p>Color de las costuras: Blanco, Negro, azul</p> <p>Diseños: Esmeralda, Zafiro</p> <p>Formas: Alfa, Beta</p>		<p>Proceso de producción</p> <p>Creación de diseño</p> <p>Comprobar los materiales</p> <p>Manufactura del producto</p> <p>Revisión de los acabados</p> <p>Maquillación</p>	
		<p>Funciones</p> <p>Función Principal: Proteger el caballo de las molestias que le puede generar la silla y el peso</p> <p>Funciones secundarias: Brindar un estilo de alfombras que se puede usar para eventos, cabalgatas y cualquier otra actividad.</p>	

**Fuente:** Buping

A partir del prototipo propuesto, tanto en la ejecución de la tienda online como de las alfombras, se busca destacar las funcionalidades más relevantes con las que cuenta la plataforma. Adicionalmente, se quiso comprobar cuál era el camino que llevaba al consumidor final a adquirir los productos ofrecidos.

Principalmente se logró identificar que la página web resultaba llamativa para el consumidor por las información y herramientas que se encuentran disponibles en la plataforma, además de la facilidad para poder adquirir los productos y aplicar la personalización deseada.

Gracias al prototipo se logró evidenciar el desempeño que tiene la plataforma a la hora de explorar a través de ella como un cliente tanto casual como experto o frecuente, asimilando que la plataforma web servirá establemente para desarrollar las compras necesarias.

### **3.7 Experimentos de validación**

De acuerdo con el objetivo de comenzar a comercializar nuestras primeras alfombras, desde Marengo proponemos realizar una comparación entre al menos 3 proveedores donde se garantice el buen desarrollo de la producción de alfombras, basados en la calidad y estándares de Marengo, además, por medio de los leads generados en las diferentes redes sociales, principalmente en Instagram, esperamos alcanzar nuestro objetivo de al menos 50 visitas en nuestra página web.

#### **Medición:**

- **Proveedores:** Se determinó a partir de los precios cotizados y garantías en el proceso productivo acorde a los estándares de calidad de Marengo.
- **Visitas página web:** Se tomó en cuenta las estadísticas de tráfico con las que cuenta el hosting, Wix.

#### **Resultados:**

Figura 9 Comparación proveedores

Metricas	Talabarteria Appaloosa	Talabarteria Tolima	Talabarteria Pegasso
Precio Alfombra Trabajo	\$ 98.000	\$ 60.000	\$ 70.000
Precio Alfombra Lujo	\$ 260.000	\$ 170.000	\$ 180.000
Material	Neopreno, Cuero	Neopreno, Cuero	Neopreno, Cuero
Grabar en el cuero	\$ 5.000 adicionales	No cobra adicional	\$6.500 adicionales
Tiempo de producción	3 días	4 días	3 días

Fuente: Elaboración propia

- Proveedores: A partir de las consultas realizadas encontramos dos proveedores que cumplen con nuestros estándares de materiales, calidad, diseños, elementos de personalización y tiempos de entrega, además de contar con precios competitivos que nos permiten tener un margen de ganancia, nuestro primer proveedor es la talabartería Appaloosa, la cual nos ofrece alfombras de trabajo por 98000 y alfombras de lujo por 260000, los materiales que emplean son de cuero y neopreno, además de cobrar un valor adicional por grabar en cuero, su tiempo de producción de 3 días. Nuestro segundo proveedor es la Talabartería Tolima, el precio de la alfombra de trabajo es 60000 y la de lujo a 170000, está compuesta por neopreno y cuero, el grabado en cuero ya está incluido en el valor pagado y el tiempo de entrega es de 4 días, nuestro tercer proveedor, en la talabartería Pegasso, que ofrece una alfombra de trabajo por 70000 pesos y de lujo por 180000 pesos, su material es neopreno y cuero, y tiene un valor adicional de 6500 pesos por hacer grabados en cuero, el tipo de entrega es de 3 días.

- Visitas página web: Respecto a la página web presentamos un aumento de tráfico de visitas gracias a la implementación de estrategias como difusión por redes sociales y la voz a voz para así dar a conocer nuestros productos de forma eficiente con las cuales obtuvimos 15 visitas en promedio por lo que podemos concluir que las estrategias tuvieron un efecto positivo.

### **3.8 Equipo necesario**

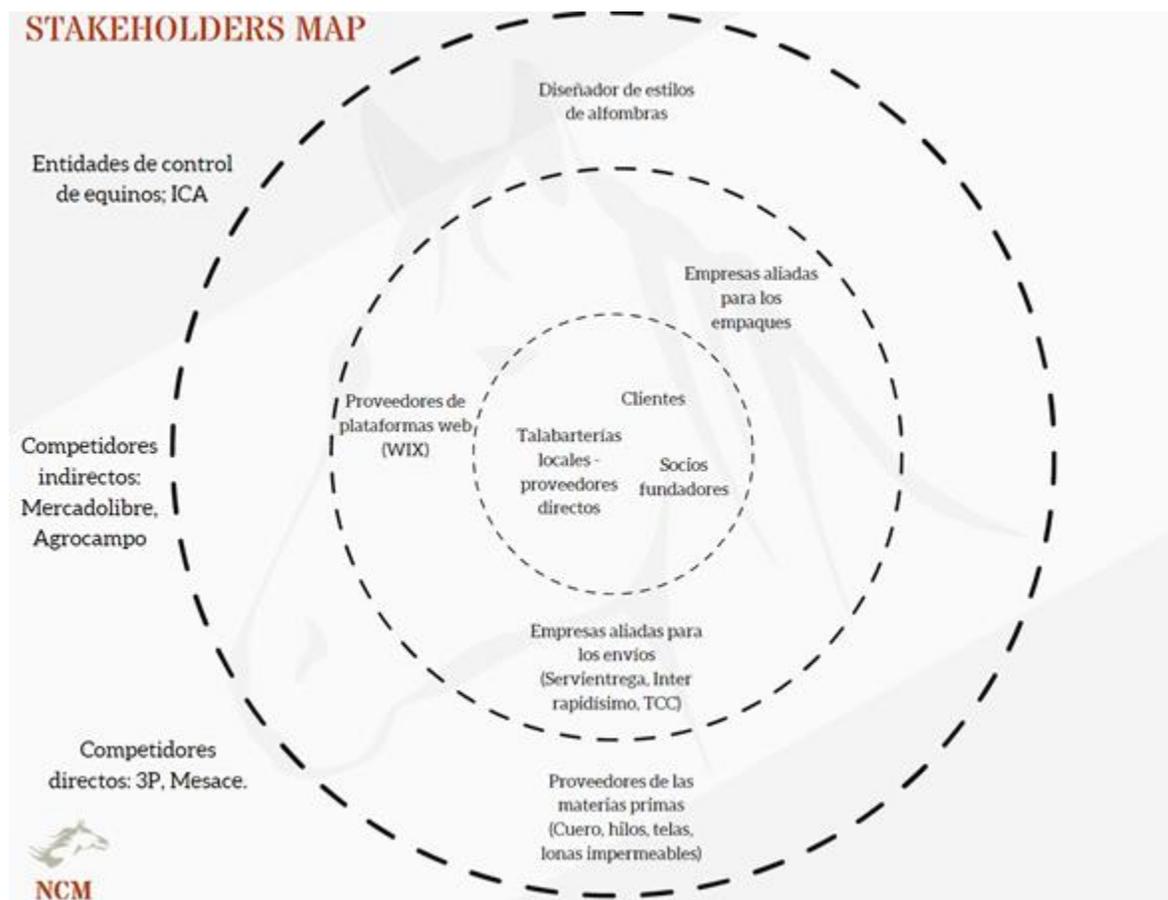
Para definir los grupos de interés más relevantes de Marengo es importante tener presente la manera en la que cada uno de estos influye sobre el buen funcionamiento y la imagen de la empresa. Es por esto, que los clientes, socios fundadores y proveedores directos del producto terminado son los grupos que generan un mayor impacto en los procesos productivos y de comercialización del producto. Los clientes son aquellas personas que darán a conocer la marca, formarán la reputación del servicio prestado y de los productos ofrecidos. Los socios fundadores, serán claves en el desarrollo del servicio y del producto, son las personas que dirigirán cada uno de los procesos en pro al mejoramiento y evolución del emprendimiento. Por último, encontramos a los proveedores del producto final, estos serán talabarterías locales que tengan principios y valores semejantes a los de Marengo, además, serán pequeñas y medianas empresas que también tendrán un crecimiento exponencial gracias a este medio.

En una segunda instancia, evidenciamos otra serie de grupos, de empresas que influyen en el emprendimiento como lo son los proveedores de plataformas web, empaque y las distribuidoras nacionales. Para la plataforma web, optamos por opciones como WIX, ya que, es una empresa reconocida por la gran facilidad de uso para crear y diseñar una página web con gran cantidad de servicios y funcionalidades. En el empaque, nos centramos en empresas que sean capaces de crear una caja que se ajuste a la medida de cada una de nuestras alfombras y estas tengan un diseño reconocido por sus tonos simples pero elegantes. En los distribuidores nacionales, haremos énfasis en aquellas empresas que brinden un servicio completo en términos de tiempo y cuidado con cada uno de los productos puestos a disposición.

De igual manera, resaltamos la importancia de los diseñadores de estilos de las alfombras de trabajo y de lujo y de los proveedores de materias primas que son utilizados en la producción de los productos ofrecidos. Los diseñadores son un elemento clave, debido a que en Marengo buscamos brindar un producto diferente, el cual al ser usado resalte primero por su diseño y su autenticidad. Las materias primas, son un requerimiento fundamental para la elaboración de las alfombras, y en estas se busca principalmente la calidad, resistencia y durabilidad.

Finalmente, es importante tener presente entidades de control como el ICA, debido a los cambios que esta entidad pueda generar en el mercado equino, al igual, es primordial tener conocimiento sobre las acciones y decisiones que toman los competidores directos e indirectos, empresas como Mesace, 3P, San Fermín, MercadoLibre y Agrocampo, con el objetivo de poder brindar un servicio y un producto diferente, el cual impacte de forma directa a los clientes de Marengo NCM.

Figura 10 Stakeholder Map



Fuente: Elaboración propia

### 3.9 Presupuesto

De acuerdo con un análisis profundo por parte de los socios administrativos que harían parte de esta sociedad, vemos que es necesario un aporte económico por parte de cada uno de \$ 1.000.000 COP los cuales permitirán iniciar operación, siendo distribuidos de la siguiente manera:

- Costos directos de fabricación: producción y maquila de alfombra.
- Costos indirectos de fabricación: transporte de materias primas, y envío de producto.
- Costos administrativos: Servicios públicos, mantenimiento de dominio web.
- Publicidad en redes sociales.

#### **4. Finanzas**

#### 4.1 Margen de contribución por producto o servicio

Para la elaboración del margen de contribución se tomaron en cuenta los siguientes costos y gastos unitarios, y el precio de venta para cada uno de los productos ofrecidos en la página web:

Figura 11 Margen contribución Alfombra Trabajo

Gastos variables Unitario	
Rubros	\$
Envío del producto	\$ 12.000
Comisiones por pago online	\$ 3.000
<b>TOTAL GASTOS VARIABLE UNITARIOS</b>	<b>\$ 15.000,00</b>

Costos Variables Unitarios	
Rubros	\$
Alfombra Terminada	\$ 60.000,00
Maquilacion Sencilla	\$ 10.000,00
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES UNITARIOS</b>	<b>\$ 70.000,00</b>

ALFOMBRA DE TRABAJO	
Precio	\$
	\$ 120.000,00

Costos Fijos	
Rubros	\$
Dominio de la página	\$ 40.000
Luz	\$ 20.000
Internet	\$ 25.000
Agua	\$ 10.000
<b>TOTAL COSTOS FIJOS EMPRESA</b>	<b>\$ 95.000,00</b>

Gastos Fijos	
Rubros	\$
Publicidad	\$ 200.000
Mantenimiento de la pagina web	\$ 25.000
Transporte materias primas	\$ 50.000
<b>TOTAL GASTOS FIJOS EMPRESA</b>	<b>\$ 275.000,00</b>

<b>Margen Contribución \$</b>	<b>\$ 35.000</b>
<b>Margen contribución %</b>	<b>29,17%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 12 Margen contribución Alfombra Lujo

Alfombra Personalizada	
Precio	\$ 300.000,00

Costos Fijos	
Rubros	\$
Dominio de la pagina	\$ 40.000
Luz	\$ 20.000
Internet	\$ 25.000
Agua	\$ 10.000
<b>TOTAL COSTOS FIJOS EMPRESA</b>	<b>\$ 95.000,00</b>

Gastos Fijos	
Rubros	\$
Publicidad	\$ 200.000
Mantenimiento de la pagina web	\$ 25.000
Transporte materias primas	\$ 50.000
<b>TOTAL GASTOS FIJOS EMPRESA</b>	<b>\$ 275.000,00</b>

Gastos variables Unitario	
Rubros	\$
Envio del producto	\$ 12.000
Comisiones por pago online	\$ 7.500
<b>TOTAL GASTOS VARIABLE UNITARIOS</b>	<b>\$ 19.500,00</b>

Costos Variables Unitarios	
Rubros	\$
Alfombra Semi-Terminada	\$ 150.000,00
Maquilacion Personalizada	\$ 30.000,00
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES UNITARIOS</b>	<b>\$ 180.000,00</b>

<b>Margen Contribución \$</b>	<b>\$ 100.500</b>
<b>Margen contribución %</b>	<b>33,50%</b>

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el margen de contribución, primero tuvimos que identificar cual es el precio que iba a tener nuestro producto y los costos que tendría producir cada uno de estos, por lo que optamos por analizar y comparar con los precios que tienen las principales tiendas de productos equinas en el país, por otro lado, para tener conocimientos sobre los costos, contactamos

con talabarterías de mediano y pequeño tamaño, las cuales nos suministraron la información necesaria sobre la producción del producto y los valores que tendría realizar las personalizaciones a nuestros productos.

Los valores que tienen un mayor impacto en nuestro margen de contribución son la maquinación de cada producto siendo de \$10.000 y \$30.000 COP para las alfombras de trabajo y lujo respectivamente. Asimismo, otro valor a destacar es el envío del producto asumiendo aproximadamente el 14% de los costos y gastos unitarios de cada producto.

Teniendo en cuenta estos costos y gastos tenemos como resultados un margen de contribución de 29,17% por cada alfombra de trabajo vendida, lo que quiere decir que ganamos \$35.000 COP por cada venta. De la misma manera, obtenemos un margen de contribución del 33,5% por cada alfombra de lujo vendida generando alrededor de \$100.500 COP de ganancia por cada venta.

#### **4.2 Punto de equilibrio en unidades y dinero por producto**

Para encontrar nuestro punto de equilibrio se identificaron los costos, gastos fijos y margen de contribución para cada uno de los productos:

Figura 13 Punto de equilibrio Alfombras de trabajo y de lujo

Costos Fijos		Gastos Fijos	
Rubros	\$	Rubros	\$
Dominio de la pagina	\$ 40.000	Publicidad	\$ 200.000
Luz	\$ 20.000	Mantenimiento de la pagina web	\$ 25.000
Internet	\$ 25.000	Transporte materias primas	\$ 50.000
Agua	\$ 10.000		
<b>TOTAL COSTOS FIJOS EMPRESA</b>	<b>\$ 95.000,00</b>	<b>TOTAL GASTOS FIJOS EMPRESA</b>	<b>\$ 275.000,00</b>

<b>Punto Equilibrio \$</b>	<b>\$ 1.268.571</b>
<b>Punto Equilibrio U</b>	<b>11</b>

<b>Punto Equilibrio \$</b>	<b>\$ 1.701.493</b>
<b>Punto Equilibrio U</b>	<b>6</b>

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo del punto de equilibrio tuvimos en cuenta el total de costos y gastos fijos, además del margen de contribución, el resultado que obtuvimos en nuestro emprendimiento, para alcanzar el punto que no generamos utilidades, pero que a su vez no tenemos pérdidas es necesaria la venta de 11 alfombras de trabajo lo que equivale a \$1.268.57 COP y de 6 alfombras personalizadas que es igual a \$1.701.493 COP, Cabe recalcar que los gastos en nuestro caso, tienen un gran impacto en el resultado que obtenemos en el punto de equilibrio, en especial el rubro de publicidad, que representa un alto porcentaje de los gastos fijos, por lo que de ser necesario tener un punto de equilibrio más flexible, podemos optar por estrategias que modifiquen a esta categoría.

### 4.3 Flujo de caja mensual 60 meses (5 años)

Para la construcción del flujo de caja del primer año se tuvo en cuenta variables críticas para la elaboración del proyecto como lo era la inversión inicial necesaria equivalente a \$3.000.000 COP con los cuales se buscaba principalmente cubrir los costes iniciales que asumirá la empresa frente a la operación del primer mes asumiendo no recibir ingresos por ventas. Por otro lado, se calculó los costes y gastos necesarios para empezar a operar como son los servicios públicos y los gastos para sustentar la página web. Asimismo, se tuvo en consideración que al primer año la empresa no tendría planes de endeudarse a corto plazo y buscaría ser sustentable con sus ingresos por venta.

Figura 14 Variables flujo de caja

	VARIABLES				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Efectivo (ahorros) inversion por parte de nosotros	\$ 3.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Host pagina web mensual	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000
Arriendo Mensual	\$ 700.000	\$ 721.000	\$ 742.630	\$ 764.909	\$ 787.856
Mantenimiento pagina web	\$ 30.000	\$ 35.000	\$ 40.000	\$ 45.000	\$ 50.000
Unidades Mes 1 producción Trabajo (mes 2)	8	35	45	55	65
Unidades Mes 1 producción Personalizada (mes 2)	6	20	30	40	50
Aumento Mensual Ventas Alfombra trabajo	10%	0%	0%	0%	0%
Aumento Mensual Ventas Alfombra personalizada	5%	0%	0%	0%	0%
Aumento mensual precio	0%	2,7%	2,7%	2,7%	2,7%
Precio Alfombra trabajo	\$ 120.000	\$ 123.240	\$ 126.567	\$ 129.985	\$ 133.494
Precio Alfombra lujo	\$ 300.000	\$ 308.100	\$ 316.419	\$ 324.962	\$ 333.736
Personalización	\$ 50.000	\$ 51.350	\$ 52.736	\$ 54.160	\$ 55.623
Incremento inventario Seguridad Alfombra trabajo	3	1	1	1	1
Incremento inventario Seguridad Alfombra lujo	3	1	1	1	1
Luz	\$ 20.000	\$ 20.540	\$ 21.095	\$ 21.664	\$ 22.249
Agua	\$ 10.000	\$ 10.270	\$ 10.547	\$ 10.832	\$ 11.125
Internet	\$ 25.000	\$ 25.675	\$ 26.368	\$ 27.080	\$ 27.811
Redes Sociales publicidad	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Transporte materias primas	\$ 50.000	\$ 51.350	\$ 52.736	\$ 54.160	\$ 55.623
Envios del producto	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000
Comisiones	2,5%	3,0%	3,5%	4,0%	4,5%
Alfombra Terminada T	\$ 60.000	\$ 61.620	\$ 63.284	\$ 64.992	\$ 66.747
Maquilacion Sencilla T	\$ 10.000	\$ 10.270	\$ 10.547	\$ 10.832	\$ 11.125
Alfombra Semi-Terminada	\$ 150.000	\$ 154.050	\$ 158.209	\$ 162.481	\$ 166.868
Maquilacion Personalizada	\$ 30.000	\$ 30.810	\$ 31.642	\$ 32.496	\$ 33.374
Creación y diseño pagina web	\$ 400.000	\$ 410.800	\$ 421.892	\$ 433.283	\$ 444.981

Fuente: Elaboración propia

A partir de estas variables fue posible determinar el flujo de caja para los próximos 5 años. De los cuales se estima que a largo plazo la empresa logra un flujo de entre 500 y 700 unidades vendidas de alfombras de trabajo y de unidades de alfombra de lujo, donde la empresa recurrirá a una política de la empresa para un incremento anual del precio de ambos tipos de alfombras de un 2.7%.

En el primer año se contará con unos activos fijos valorados en \$11.265.300 que equivalen a los valores de inventario. Por otro lado, la empresa estima que será necesario un gasto anual en publicidad para las estrategias de penetración de mercado valoradas en \$2.400.000 COP para los próximos 5 años.

Figura 15 Estructura Flujo de Caja

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA</b>					
Unidades Vendidas Trabajo	148	420	540	660	780
Unidades Vendidas Personalizada	85	240	360	480	600
<b>VENTAS Alfombra Trabajo</b>	<b>\$ 17.789.920</b>	<b>\$ 51.760.800</b>	<b>\$ 68.346.439</b>	<b>\$ 85.789.969</b>	<b>\$ 104.125.625</b>
- Descuentos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Cartera Mes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Cartera recuperada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>VENTAS Alfombra Personalizada</b>	<b>\$ 25.572.217</b>	<b>\$ 73.944.000</b>	<b>\$ 113.910.732</b>	<b>\$ 155.981.762</b>	<b>\$ 200.241.587</b>
- Descuentos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Cartera Mes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Cartera recuperada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 43.362.137</b>	<b>\$ 125.704.800</b>	<b>\$ 182.257.171</b>	<b>\$ 241.771.732</b>	<b>\$ 304.367.213</b>
<b>Materiales Alfombra Normal</b>					
+Inventario Inicial	\$ 180.000	\$ 241.620	\$ 304.904	\$ 369.896	\$ 436.643
+Compras Mes	\$ 9.074.960	\$ 25.942.020	\$ 34.236.503	\$ 42.959.977	\$ 52.129.560
-Inventario Final	\$ 180.000	\$ 241.620	\$ 304.904	\$ 369.896	\$ 436.643
<b>Materiales Alfombra Personalizable</b>					
+Inventario Inicial	\$ 450.000	\$ 604.050	\$ 766.531	\$ 929.012	\$ 1.095.880
+Compras Mes	\$ 13.236.908	\$ 37.126.050	\$ 57.245.997	\$ 78.153.362	\$ 100.287.662
-Inventario Final	\$ 450.000	\$ 604.050	\$ 766.531	\$ 929.012	\$ 1.095.880
<b>Mano de obra (incluyendo prestaciones)</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Costos indirectos de fabricación</b>	<b>\$ 4.639.715</b>	<b>\$ 12.324.000</b>	<b>\$ 17.719.447</b>	<b>\$ 23.397.264</b>	<b>\$ 29.368.766</b>
Maquilacion Semilla	\$ 1.482.493	\$ 4.313.400	\$ 5.695.537	\$ 7.149.964	\$ 8.677.135
Maquilacion Personalizada	\$ 2.557.222	\$ 7.394.400	\$ 11.391.073	\$ 15.598.176	\$ 20.024.159
Transporte materias primas	\$ 600.000	\$ 616.200	\$ 632.837	\$ 649.924	\$ 667.472
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

<b>Gastos Administrativos y Operacionales</b>	<b>\$ 8.776.053</b>	<b>\$ 16.292.964</b>	<b>\$ 46.095.053</b>	<b>\$ 65.175.476</b>	<b>\$ 71.670.741</b>
Internet	\$ 300.000	\$ 308.100	\$ 316.419	\$ 324.962	\$ 333.736
Agua	\$ 120.000	\$ 123.240	\$ 126.567	\$ 129.985	\$ 133.494
Luz	\$ 240.000	\$ 246.480	\$ 253.135	\$ 259.970	\$ 266.989
Arriendo	\$ 3.500.000	\$ 8.652.000	\$ 8.911.560	\$ 9.178.907	\$ 9.454.274
Host pagina web	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Mantenimiento pagina web	\$ 360.000	\$ 420.000	\$ 480.000	\$ 540.000	\$ 600.000
Envios del producto	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000
Redes Sociales publicidad	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000
Comisiones	\$ 1.084.053	\$ 3.771.144	\$ 6.379.001	\$ 9.670.869	\$ 13.696.525
Creación y diseño pagina web	\$ 400.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Salario gerente	\$ -	\$ -	\$ 8.952.124	\$ 14.099.595	\$ 14.804.574
Salario gerente	\$ -	\$ -	\$ 8.952.124	\$ 14.099.595	\$ 14.804.574
Salario gerente	\$ -	\$ -	\$ 8.952.124	\$ 14.099.595	\$ 14.804.574
<b>FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO</b>	<b>\$ 1.088.751</b>	<b>\$ 2.852.953</b>	<b>\$ 1.157.158</b>	<b>\$ 2.692.760</b>	<b>\$ 4.262.008</b>
Egresos No Operacionales (nada que ver con el negocio, las multas)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Act. Fijos Depreciables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Egreso no Operacional</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERACIONAL</b>	<b>\$ 1.088.751</b>	<b>\$ 2.852.953</b>	<b>\$ 1.157.158</b>	<b>\$ 2.692.760</b>	<b>\$ 4.262.008</b>
Aportes socios	\$ 3.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Creditos obtenidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Subtotal ingresos financieros</b>	<b>\$ 3.000.000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
Comisiones Bancarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Egresos Financieros</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
Caja del período	\$ 1.088.751,04	\$ 2.852.953	\$ 1.157.158	\$ 2.692.760	\$ 4.262.008
Caja inicial	\$ 9.626.545,11	\$ 41.802.113	\$ 70.458.079	\$ 101.008.128	\$ 150.349.365
<b>Caja neta acumulada</b>	<b>\$ 10.635.300,15</b>	<b>\$ 44.655.066</b>	<b>\$ 71.615.237</b>	<b>\$ 103.700.889</b>	<b>\$ 154.611.373</b>
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a la renta	\$ -	\$ 2.727.549	\$ 11.297.634	\$ 8.971.359	\$ 10.663.331
<b>Total Impuestos</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 2.727.549</b>	<b>\$ 11.297.634</b>	<b>\$ 8.971.359</b>	<b>\$ 10.663.331</b>
Caja del período despues de impuestos	\$ 1.088.751,04	\$ 2.852.953	\$ 1.157.158	\$ 2.692.760	\$ 4.262.008
Caja inicial	\$ 9.626.545,11	\$ 39.074.564	\$ 56.432.836	\$ 78.011.527	\$ 116.689.432
<b>Caja neta acumulada despues de impuestos</b>	<b>\$ 10.635.300,15</b>	<b>\$ 41.927.517</b>	<b>\$ 57.589.934</b>	<b>\$ 80.704.287</b>	<b>\$ 120.951.440</b>

**Fuente:** Herramienta Financiera Juan David Rojas (2021)

Adicionalmente se optó como política de la empresa la opción de pagar impuestos de renta el tercer mes de cada año, y, además, se acordó con los socios salarios remunerados a partir del mes 28 de operación. Por último, el objetivo de Marengo es que al finalizar el quinto año la empresa espera obtener una caja neta acumulada después de impuestos equivalente a \$120.951.440 COP el cual se vería reflejado en la venta esperada alrededor de 700 unidades de alfombra de trabajo y 600 unidades de alfombra de lujo.

#### 4.4 Balance general y estado de resultados

En la construcción del estado de resultado de la empresa se proyecta que tendrá unos ingresos de \$304.367.213 COP lo que refleja un aumento porcentual de 142% respecto al año 2 de operación. Adicionalmente, se evidencia un incremento del 182% en los gastos administrativos

del año dos al tres, esto se debe a que como se acordó entre socios habrá un pago remunerado a los cargos de gerentes al mes 28 de operación, por ende, al tercer año ve expresado representativamente el incremento.

Asimismo, podemos apreciar que el EBITDA mantiene un incremento promedio del 92% en los 5 años estimados, es decir que más allá de la disminución que se evidencia en el año 3 se aprecia que por medidas tomadas por la compañía se sigue obteniendo grandes resultados en los siguientes años.

En cuanto a la utilidad neta evidenciamos que la empresa maneja una gran margen de utilidad con el que podrá reinvertir en los siguientes años para mejorar en procesos productivos, administrativos o tomar decisiones de inversión a largo plazo como lo es una planta propia para confeccionar nuestras propias alfombras para disminuir la tercerización como costo de la empresa.

Figura 16 Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 43.362.137	\$ 125.704.800	\$ 182.257.171	\$ 241.771.732	\$ 304.367.213
+Inventario inicial materia prima	\$ 0	\$ 630.000	\$ 845.670	\$ 1.071.435	\$ 1.298.908
+Compras materia prima	\$ 22.311.069	\$ 63.068.070	\$ 91.482.500	\$ 121.113.339	\$ 152.417.222
-Inventario final de materia prima	\$ 630.000	\$ 845.670	\$ 1.071.435	\$ 1.298.908	\$ 1.532.523
=Materiales directos consumidos	\$ 21.681.069	\$ 62.852.400	\$ 91.256.735	\$ 120.885.866	\$ 152.183.606
+Mano de obra directa	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
+Costos indirectos de fabricación	\$ 4.639.715	\$ 12.324.000	\$ 17.719.447	\$ 23.397.264	\$ 29.368.766
=Costo de productos fabricados	\$ 26.320.784	\$ 75.176.400	\$ 108.976.182	\$ 144.283.130	\$ 181.552.373
+Inventario inicial de productos en proceso	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
-Inventario final de productos en proceso	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
=Costo de productos terminados	\$ 26.320.784	\$ 75.176.400	\$ 108.976.182	\$ 144.283.130	\$ 181.552.373
+Inventario inicial de producto terminado	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
-Inventario final de producto terminado	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
-descuentos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costo de ventas	\$ 26.320.784	\$ 75.176.400	\$ 108.976.182	\$ 144.283.130	\$ 181.552.373
Utilidad Bruta	\$ 17.041.354	\$ 50.528.400	\$ 73.280.989	\$ 97.488.601	\$ 122.814.840
Depreciación y Amortización	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos de administración y ventas	\$ 8.776.053	\$ 16.292.964	\$ 46.095.053	\$ 65.175.476	\$ 71.670.741
EBITDA	\$ 8.265.300	\$ 34.235.436	\$ 27.185.936	\$ 32.313.125	\$ 51.144.099
Utilidad Operacional	\$ 8.265.300	\$ 34.235.436	\$ 27.185.936	\$ 32.313.125	\$ 51.144.099
Gastos financieros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 8.265.300	\$ 34.235.436	\$ 27.185.936	\$ 32.313.125	\$ 51.144.099
Impuestos (33%)	\$ 2.727.549	\$ 11.297.694	\$ 8.971.359	\$ 10.663.331	\$ 16.877.553
Utilidad Neta	\$ 5.537.751	\$ 22.937.742	\$ 18.214.577	\$ 21.649.794	\$ 34.266.547

**Fuente:** Herramienta Financiera Juan David Rojas (2021)

Para la construcción del balance general, tuvimos en consideración los valores hallados en el flujo de caja y el estado de resultados. En el caso del activo, utilizamos el flujo neto de caja después de impuestos del último mes de cada año, además incluimos el inventario de seguridad final para cada producto el cual equivale al 6% de los activos totales, el cual va disminuyendo año a año debido al crecimiento del flujo neto de caja.

El pasivo de la empresa lo compone únicamente la provisión para el pago de impuestos, esto debido a que la empresa no va a incurrir en ningún otro tipo de deuda financiera, ni con los proveedores, ya que, Marengo definió el pago inmediato con los mismos.

Finalmente, para cumplir con la ecuación financiera, en el patrimonio incluimos el capital suscrito que proviene de un aporte propio por parte de los socios fundadores y las pérdidas o ganancias acumuladas obtenidas del estado de resultados. Debemos de destacar que el mayor incremento se generó en el segundo año, siendo este aproximadamente de 280%.

Figura 17 Balance General

Balance General	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo</b>					
Caja y Bancos	\$ 10.635.300,15	\$ 41.927.517,10	\$ 57.589.994,37	\$ 80.704.287,11	\$ 120.951.440,01
Cuentas por Cobrar	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Inversiones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Inventario Final	\$ 630.000,00	\$ 845.670,00	\$ 1.071.434,74	\$ 1.298.908,15	\$ 1.532.523,33
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 11.265.300,15</b>	<b>\$ 42.773.187,10</b>	<b>\$ 58.661.429,11</b>	<b>\$ 82.003.195,25</b>	<b>\$ 122.483.963,34</b>
Activos fijos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Depreciación acumulada	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Activos fijos netos</b>	<b>\$ 0,00</b>				
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 11.265.300,15</b>	<b>\$ 42.773.187,10</b>	<b>\$ 58.661.429,11</b>	<b>\$ 82.003.195,25</b>	<b>\$ 122.483.963,34</b>
Anticipos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Obligaciones Bancarias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Empleados	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Proveedores	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Provisión Impuestos	\$ 2.727.549,05	\$ 11.297.693,88	\$ 8.971.358,85	\$ 10.663.331,24	\$ 16.877.552,78
<b>Pasivos Corto Plazo</b>	<b>\$ 2.727.549,05</b>	<b>\$ 11.297.693,88</b>	<b>\$ 8.971.358,85</b>	<b>\$ 10.663.331,24</b>	<b>\$ 16.877.552,78</b>
Obligaciones Bancarias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Provisión Impuestos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Pasivos Largo Plazo</b>	<b>\$ 0,00</b>				
<b>Total pasivos</b>	<b>\$ 2.727.549,05</b>	<b>\$ 11.297.693,88</b>	<b>\$ 8.971.358,85</b>	<b>\$ 10.663.331,24</b>	<b>\$ 16.877.552,78</b>
Capital Suscrito y Pagado	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00
Perdida/Utilidad Acumulada	\$ 5.537.751,10	\$ 28.475.493,22	\$ 46.690.070,27	\$ 68.339.864,01	\$ 102.606.410,56
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 8.537.751,10</b>	<b>\$ 31.475.493,22</b>	<b>\$ 49.690.070,27</b>	<b>\$ 71.339.864,01</b>	<b>\$ 105.606.410,56</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 11.265.300,15</b>	<b>\$ 42.773.187,10</b>	<b>\$ 58.661.429,11</b>	<b>\$ 82.003.195,25</b>	<b>\$ 122.483.963,34</b>
Sumas iguales:	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

Fuente: Herramienta Financiera Juan David Rojas (2021)

#### 4.5 Indicadores financieros

Figura 18 Indicadores sector vs Marengo

INDIRECTOS	MESACE (DIRECTO)	LA TIENDA EQUINA Y DE MASCOTAS (DIRECTO)	SAN FERMIN (DIRECTO)	AGROCAMPO (INDIRECTO)	CEBA (INDIRECTO)	SECTOR	MARENGO
Solvencia	2,71	1,18	1,01	1,17	1	1,41	4,13
Liquidez pura	2,13	N/A	N/A	0,63	0,28	1,01	3,90
Niveles de endeudamiento total	50,00%	76,10%	71,99%	48,72%	71,50%	63,66%	24,21%
Margen de cobertura	1,48	N/A	0,10	1,40	0,0023	0,75	N/A
Solidez corto plazo	0,64	0,80	0,69	0,72	1,0	0,77	1,00
Solidez largo plazo	0,36	0,20	309,28	0,23	0	62,01	0,00
Apalancamiento financiero total	1,00	3,18	0,003	0,95	2,51	1,53	0,32
Apalancamiento corto plazo	0,64	2,56	0,002	0,72	2,51	1,29	0,32
Apalancamiento largo plazo	0,24	0,62	0,795	0,23	0	0,38	0
Apalancamiento terceros (bancos)	0,27	N/A	N/A	0,00053	N/A	0,14	0
ROA	-0,05	0,08	0,00	0,03	0,04	0,02	0,49
ROE	-0,11	0,35	0,01	0,06	0,14	0,09	0,65
Rotación de cartera (días/Veces)	2,83	N/A	N/A	16,9	99,38	39,70	1
Rotación de inventarios (días/Veces)	4,54	N/A	N/A	4,13	4,76	4,48	8,6
Ciclo operativo (días)	7,37	N/A	N/A	21,03	104,14	44,18	9,6
Rotación de Proveedores (días/veces)	5,41	N/A	N/A	2,5	3,67	3,86	1
Ciclo caja (días)	1,96	N/A	N/A	18,53	100,47	40,32	8,6
Margen utilidad bruta	44,95%	25,83%	43,72%	29,02%	22,54%	33,21%	39,30%
Margen operacional	3,11%	25,83%	-0,85%	4,28%	3,84%	7,24%	19,06%
Margen EBITDA	4,15%	25,83%	0,54%	5,28%	4,65%	8,09%	19,06%
Margen neto	-3,57%	5,46%	0,54%	2,70%	1,28%	1,28%	12,77%

Fuente: Herramienta Financiera Juan David Rojas (2021)

En nuestro sector evidenciamos la presencia de empresas como Mesace, La tienda equina y de mascotas y San Fermín, como nuestra competencia directa. También, tuvimos en consideración competencia indirecta como: Agrocampo y Ceba, debido a que no fue posible encontrar información financiera sobre más empresas que compiten directamente con Marengo.

Para conocer en qué posición se encuentra nuestro emprendimiento respecto al sector en términos económicos, se realizó el análisis de indicadores que consideramos fundamentales como lo son la solvencia, liquidez pura, además, de los márgenes de utilidad bruta, operacional, Ebitda y margen neto.

Tomando en cuenta los resultados de solvencia y de liquidez pura, podemos decir que no tenemos una gran deuda o que nuestros activos superan en gran cantidad nuestros pasivos, también, es posible afirmar que al tener valores tan altos es posible que estemos en un punto en el que no estamos creciendo, esto debido a que no estamos teniendo una inversión que muchas veces es obtenida con un crédito financiero lo que permite un crecimiento exponencial mucho más rápido. Sin embargo, al tener un nivel de endeudamiento tan bajo respecto a nuestros activos y una liquidez pura relativamente alta, es posible decir que podremos adquirir un crédito financiero y no asumir un riesgo tan grande.

En nuestra competencia podemos evidenciar perfectamente este caso, son empresas pequeñas o medianas que buscan un crecimiento y es por ello por lo que sus niveles de endeudamiento y solvencia son mucho más ajustados.

El margen de utilidad bruta es otro indicador que nos permite evidencia que nos encontramos en los niveles del sector, ya que tan solo incluyendo los costos de ventas estamos aproximadamente adquiriendo el mismo valor, esto cambia a medida de que se asumen más gastos, costos, intereses e impuestos donde claramente el margen va disminuyendo cada vez que se asume uno de estos aspectos, y es en esa parte es donde nuestro emprendimiento se destaca pero esto también es posible debido a los niveles de ventas, lo que quiere decir, que a pesar de que nuestro margen neto sea mucho mayor es posible que el sector este generando muchas más utilidades con tan solo 1,28%.

## **5. Comercial**

## 5.1 Meta de ventas

ACTIVIDAD	META	META	LOGRO	META	LOGRO	META	LOGRO	META	LOGRO	LOGRO
	MENSUAL	SEMANAL 1	ESPERADO SEMANAL 1	SEMANAL 2	ESPERADO SEMANAL 2	SEMANAL 3	ESPERADO SEMANAL 3	SEMANAL 4	ESPERADO SEMANAL 4	TOTAL
CIRCULO SOCIAL	40	10	5	15	8	10	5	5	3	20
FERIAS PRESENCIALES O VIRTUALES	10	2	1	2	1	2	1	4	2	5
REFERIDOS	40	5	3	10	5	10	5	15	8	20
TOTAL	90		9		14		11		12	45

Actividades de prospeccion digital / Inbound marketing	META	META	LOGRO	META	LOGRO	META	LOGRO	META	LOGRO	LOGRO
	MENSUAL	SEMANAL 1	SEMANAL 1	SEMANAL 2	SEMANAL 2	SEMANAL 3	SEMANAL 3	SEMANAL 4	SEMANAL 4	TOTAL
WEBINAR	2	0	0	1	1	0	0	1	1	1
CONTENIDO DE REDES	70	15	8	20	10	20	10	15	8	35
TOTAL	72		8		11		10		9	38

Figura 19 Plan de prospección

### 5.1.1 Semanal y Mensual

Para alcanzar el número de ventas proyectadas para el periodo de 2022 se desarrollarán 3 actividades específicas: la primera, basada en los círculos sociales, que nos facilita ampliar una red de contactos actual. La segunda, ferias presenciales o virtuales, donde se logra tener una presencia tangible con nuestro producto en la industria que buscamos impactar. Por último, los referidos que impulsan el número de clientes directos que logremos adquirir dentro del sector.

Las actividades que se necesitarán desempeñar en un marco digital son: Inicialmente, la presentación de webinars con el fin de dar a conocer nuestra marca directamente con temas relacionados a los equinos y posteriormente, lograr un flujo de contenido de redes sociales con el fin de atraer clientes potenciales con una serie de piezas de promoción de la marca y temas relacionados a la industria equina.

### 5.1.2 Número de nuevos clientes y ticket promedio actual.

Figura 20 Recetario individual

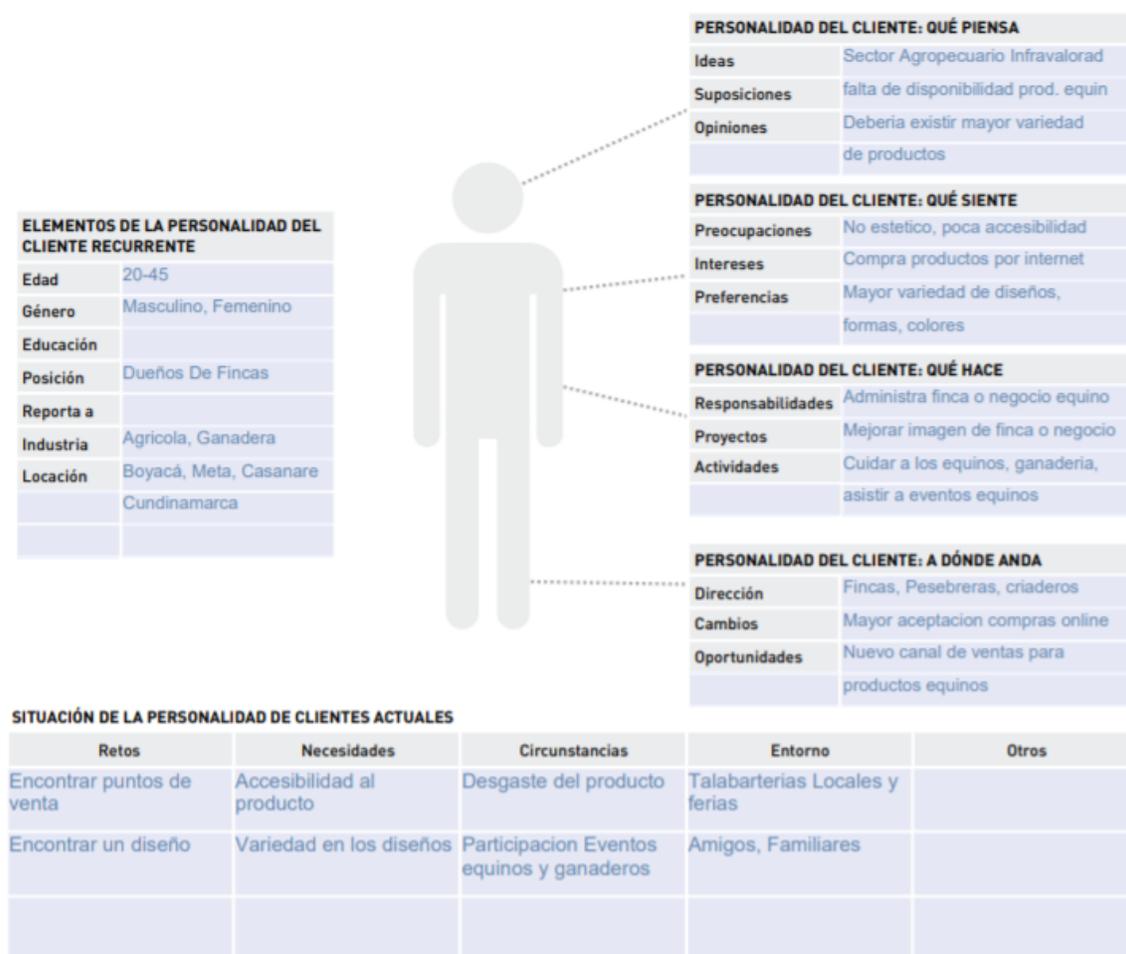
Recetario Individual	
Meta de Ventas	\$ 2.730.000
Valor de Venta Promedio	\$ 210.000
Cuántas ventas necesitamos?	13
¿Cuántas propuestas debemos de hacer?	30
Cuántas Reuniones?	45
Cuántas Empresas	95
Cuántas Actividades?	190
Cuántas Actividades diarias?	10

Herramienta Financiera Juan David Rojas (2021)

Las metas de ventas que tenemos esperadas para finales del primer semestre del 2022 es de 2.730.000, este valor se conseguirá con la venta de 13 alfombras distribuidas en 7 alfombras personalizables y 6 alfombras de trabajo, la primera tienen un valor de 300.000 pesos y la segunda de 120.000, el promedio de ventas será de 210.000 con este número de unidades, consiguiendo esto con 30 propuestas, para tener estas ventas esperamos realizar 190 actividades mensuales, realizando 10 por día, además buscaremos tener contacto con 95 empresas de las cuales esperamos poder tener una reunión con 45 de estas.

## 5.2 Arquetipo de clientes

Figura 21 Personalidad del cliente



Fuente: Growthwheel

Las actividades serán dirigidas principalmente a hombres y mujeres entre los 20 y 45 años, los cuales son propietarios de fincas, criaderos equinos, equipos deportivos o cuenta con algún equino

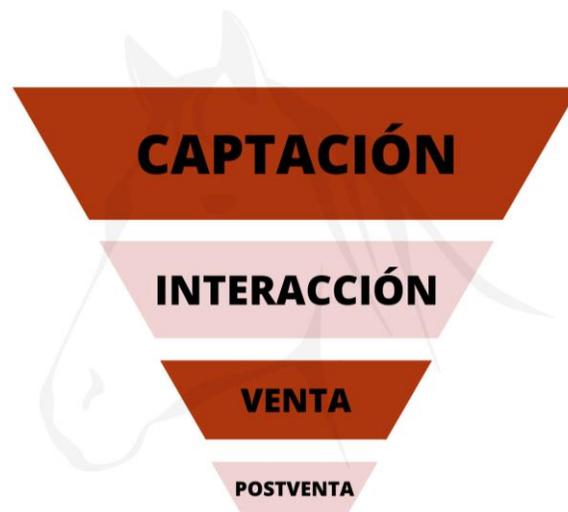
para desarrollar diferentes actividades como vaquería, agricultura, exhibiciones equinas o algún deporte asociado a estos animales. Estas personas piensan que el sector agropecuario actualmente en Colombia está infravalorado, consideran que hay una falta de disponibilidad en la producción de accesorios equinos, y esperan que exista una mayor variedad de productos de fácil acceso. Actualmente, en el mercado equino, la variedad de productos es poca, no priorizan en la estética del producto ya que lo que buscan es tan solo un producto que satisfaga la necesidad principal y no ofrecer ningún valor agregado al cliente. Uno de los principales retos, es encontrar un punto de venta, ya que, la mayoría de tiendas equinos trabajan solo por este medio, por lo que fuerzan al cliente a tener que recorrer largos trayectos para poder visitar sus establecimientos comerciales, además, algunos se quejan de tener que comprar lo que encuentren en dicha talabartería debido a la escasez de oferta.

### **5.3 Funnel de ventas**

Nuestro funnel de ventas está compuesto por 4 niveles, la primera que es la captación, en la que buscaremos obtener un mayor reconocimiento, mostrar nuestros productos, brindar información a nuestros posibles clientes y generar contenidos, en el segundo nivel se encuentra la interacción, en el que buscaremos recolectar información del cliente, con el objetivo de entender su comportamiento de compra, además de comenzar a generar una relación con el cliente, el tercer nivel es de ventas, en donde contactaremos con el cliente por distintos canal para facilitarle realizar

la compra y que se incremente su experiencia haciendo está, en el último nivel de Post Venta, haremos distintas acciones para retener al cliente, realizando actividades para que el cliente vuelva a comprar nuestros productos.

Figura 22 Funnel de ventas



Fuente: Elaboración propia

)

#### 5.4 Actividades comerciales

A partir de cada una de las etapas descritas anteriormente se desarrollan una serie de actividades para poder alcanzar el mayor número de ventas y clientes posibles, en una primera

parte para la captación de clientes nos vamos a enfocar en la presencia en redes sociales, blogs, banners, folletos, para luego proceder a tener una mayor interacción y descubrir cuales pueden ser nuestros clientes potenciales por medio de la participación en ferias, desarrollo de la página web, visitas a posibles clientes que anteriormente hayan demostrado interés por los productos o marca y de este modo llegar al punto de brindar una muestra de nuestros productos. Luego, esperamos por medio del envío de emails y telemarketing hacer una toma de contacto más cercana con los clientes para así desarrollar una mejor experiencia en la venta. Por último, una vez realizada la venta, se realizarán encuestas de satisfacción con el fin de tener un feedback por parte del cliente y mejorar en los diferentes aspectos resaltados por el mismo, de igual manera, esperamos poder ofrecer promociones o descuentos a los clientes con mayor recurrencia y se hará un envío periódico de un boletín electrónico, ofreciendo el portafolio de Marengo.

Figura 23 Mezcla de mercadeo



Fuente: Elaboración propia

MEDIA TYPE	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Prioridad (1-3 tick)	PARA QUÉ SEGMENTOS DE CLIENTES	CÓMO USAR EL MEDIO (publicaciones, mensaje, hora etc.)	COSTES ESPERADOS
<b>Publicidad</b>	Diarios	X			
	Revistas	X			
	Revistas profesionales	X	Participantes ferias	Publicacion	
	Guías de mano	X			
	Fuera (postales, autobuses, etc.)	X			
	Internet (banners)		X	Apasionado por equinos	Publicacion, Mensaje
<b>Materiales digitales e impresos</b>	Tele (local/nacional)	X			
	Radio (local/nacional)	X	Zonas rurales	Mensaje	
	Folleto/hojas de producto	X	Participantes ferias	Publicacion	
	Presentación de la empresa	X			
	Volantes	X	Participantes ferias	Publicacion	
	Carteles	X	Participantes ferias	Publicacion	
<b>Publicidad en línea</b>	Pase de diapositivas	X			
	Página web		X	Apasionado por equinos	Publicacion, Mensaje
	Redes sociales		X	Apasionado por equinos	Publicacion, Mensaje
	Boletín electrónico	X		Criaderos, Empresas	Mensaje
<b>Mercadeo directo</b>	Blogs	X		Apasionado por equinos	Mensaje
	Correo postal directo	X			
	Correo electrónico directo	X	Criaderos, Empresas	Mensaje	
	Telemarketing	X	Apasionado por equinos	Mensaje	
<b>Publicaciones</b>	Visitas al cliente	X	Criaderos, Empresas	Mensaje	
	Boletines	X			
	Revistas	X	Participantes ferias	Publicacion	
<b>Promoción</b>	Estudios de caso	X			
	Ferias		X	Participantes	Publicacion
	Conferencias	X			
	Muestras de producto	X	Criaderos, Empresas	Producto Fisico	
<b>Promoción</b>	Patrocinio	X	Eventos	Mensaje, Producto Fisico	
	Productos promocionales	X			

Fuente: Growthwheel

Para comenzar, se busca tener una penetración en el mercado dando a conocer la marca y el producto que ofrece, es por ello por lo que se desarrolla una serie de actividades de captación como lo son, primero, la difusión por redes sociales como Instagram y Facebook en donde por medio de posts buscaremos interactuar con nuestros potenciales clientes que les interesa el mundo equino y sus derivados. Por otro lado, tenemos blogs en la página web donde se enfocarán en comentar temas de cuidado animal y cualquier relación con este concepto, además de dejar foros de interacción con los que potenciales clientes puedan llegar a generar una visita al catálogo del

ecommerce. Posteriormente, se buscará afianzar al cliente y obtener nuevos compradores a través de promoción por banners y folletos en zonas críticas para el funcionamiento del mercado equino.

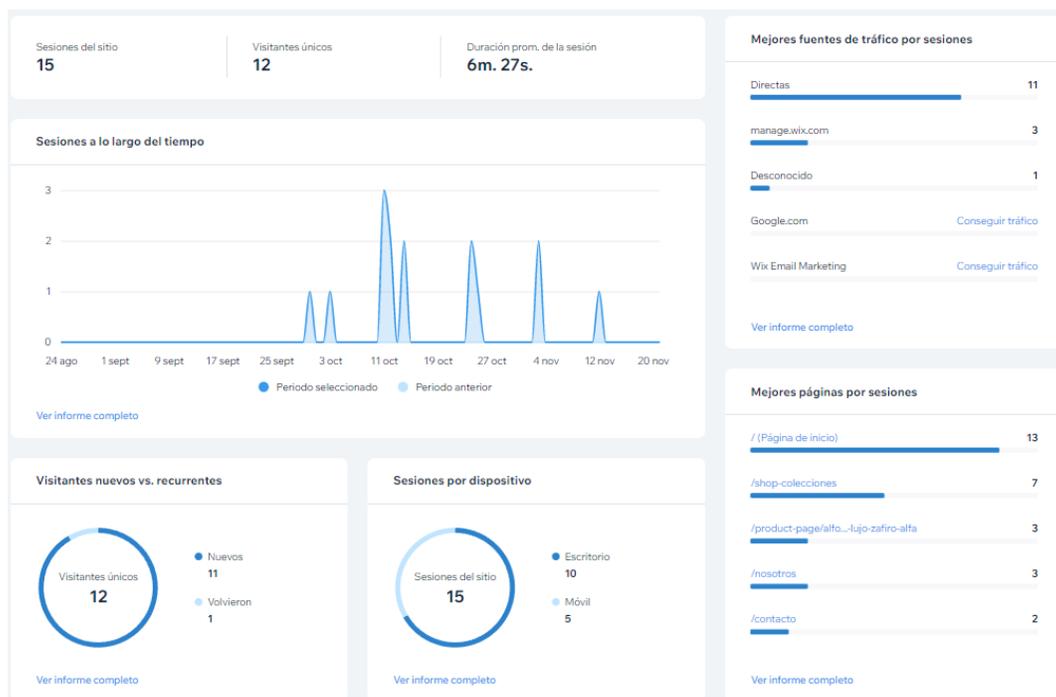
Por consiguiente, el objetivo es tener un contacto más directo con nuestros clientes, y como paso a seguir la intención es posicionar la marca en el mundo equino asistiendo a principales ferias presenciales o virtuales que se desarrollen a lo largo del año, esto con el fin de dar a conocer nuestro portafolio y obtener no solo compras sino ampliar la red de contactos, y así contar con una base de clientes que interactúan a través de nuestra página web.

Para terminar, queremos establecer un servicio de calidad con el cliente, es por ello por lo que se implementará encuestas de satisfacción y un control postventa para asegurar no solo las condiciones en las que el producto llega al cliente sino contar con un factor de fidelidad mostrando interés sobre un buen servicio y como muestra de nuestro agradecimiento se enviarán boletines periódicos con información útil sobre el mundo equino y portafolio, además, de promociones especiales por ser cliente frecuente o por referidos en su círculo social.

## **5.5 Métricas**

Para la medición del proyecto se utilizará los parámetros obtenidos a través de leads en la página web, con los que sabremos el tráfico digital que tiene el e-commerce, y su nivel de alcance respecto al público objetivo.

Figura 24 Trafico de www.MarengoNCM.com



Fuente: Elaboración propia

La divulgación de la marca se logrará a través de las redes sociales, principalmente desde la cuenta de Instagram con la que cuenta la empresa, donde por medio de publicaciones se buscará obtener interacciones y un alcance real para potenciales clientes que lleguen a la página principal del ecommerce.

Figura 25 Página Instagram Marengo NCM



Fuente: Elaboración propia

Por último, se realizará los envíos de nuestros productos de la mano de aliados logísticos de confianza a nivel nacional como Inter rapidísimo y Servientrega con los que garantizamos que el envío no supere el tiempo de 5 días hábiles en la entrega a partir de la finalización de la elaboración del producto.

## 6. Estudio técnico

## 6.1 Ficha técnica del producto – servicio

Figura 26 Ficha Tecnica

Descripcion del producto	
Altura	36 cm
Peso	2 kg
	Neopreno
Materiales	Lona impermeable
	Costura
	Dimensiones
	76cm x 76cm
	66cm x 72cm
	Colores:
Especificaciones técnicas	Amarillo, rojo, verde, azul
	fucsia, café, negra.
	Color de las costuras:
	Blanco, Negro.
	Diseños:
	Bucefalo
	Palomo
	Formas: Alfa, Beta

Fuente: Elaboración propia

La descripción del producto se encuentra con sus respectivas dimensiones disponibles para el cliente, además de brindar una variedad de materiales como el neopreno y la lona impermeable. Por otro lado, se buscó dar la mayor accesibilidad al cliente para personalizar colores de su alfombra donde tendrá más de 10 colores con lo que modificar el producto, para mayor durabilidad del producto se recomienda mantener la alfombra en un sitio. El embalaje que se utilizará es una bolsa plástica en la que ayuda a asegurar que la alfombra este seguro y se entregue en la condición deseada.

## 6.2 Lista de proveedores – distribuidores

Dentro de las cotizaciones realizadas para seleccionar a nuestro proveedor principal de la elaboración de las alfombras de trabajo y de lujo determinamos como factor relevante de elección el precio y el tiempo de producción. Ya que otro factor que se tenía en cuenta como lo es el tiempo de pago al proveedor, en primera instancia, tomamos la decisión de pagar por orden pedida. De acuerdo con lo anteriormente mencionado, la talabartería Appaloosa cumple con mejores condiciones para iniciar nuestras operaciones con tiempos de producción de 3 días y con un costo promedio de 170.000. A pesar de ser la de mayor costo, genero mayor confianza en la calidad de sus materiales además de tener un mayor potencial para generar modificaciones al producto.

### **6.3 Tamaño del proceso**

A partir de un análisis de mercado realizado con el fin de tener un mapa mental de cuantos caballos existen en los territorios del Meta, Boyacá, Casanare y Cundinamarca, ya que son nuestro mercado objetivo. Por consiguiente, pudimos concluir que contamos con una base según el ICA (ICA, 2018) de 329.765 caballos para el 2020 y correspondiente a nuestro proveedor seleccionado para iniciar operaciones podríamos cubrir al menos la demanda de 12 alfombras de cualquier tipo al mes.

### **6.4 Maquinaria necesaria**

Según la actividad operativa de la empresa no se utilizará ningún proceso de transformación de material primas en el corto plazo ya que esta función esta tercerizada a cargo de un proveedor

aliado, aunque no se descarta a futuro invertir en maquinaria para producir nuestras propias alfombras y así reducir nuestro costo de producción.

## **6.5 Capital de trabajo**

En el momento de apertura de operación de la empresa se contará con el número de 3 empleados directos encargados de la parte administrativa y creativa de la empresa, además de constituir más relaciones con aliados estratégicos con los que producir las alfombras equinas.

Por otro lado, contaremos con tercerización de producción y por parte de la logística de envíos, con lo cual será esencial el apoyo de los aliados en cuestión.

Sin embargo, contamos con la posibilidad de ampliar nuestro número de empleados directos para apoyar la parte administrativa de la operación. Específicamente en procesos eficientes en el momento de elaborar las alfombras y soporte en áreas legales que puedan afectar el funcionamiento de la empresa.

## **7. Referencias bibliográficas**

ACIS. (2020, agosto). “Ya se encuentra en etapa de comentarios el proyecto de conectividad rural más grande en la historia de Colombia”: Ministra Karen Abudinen | ACIS.  
<https://acis.org.co/portal/content/noticiasdelsector/%E2%80%9Cya-se-encuentra-en-etapa-de-comentarios-el-proyecto-de-conectividad-rural-m%C3%A1s-grande-en-la>

- EQUUS CORPORATION, E. (2020, enero 14). 5 Tendencias del mundo ecuestre en el 2020. equus-corp. <https://www.equuscorp.com.pe/post/5-tendencias-del-mundo-ecuestre-en-el-2020>
- Ester Xitoca. (2020, abril 6). El cuero, impactos y alternativas más sostenibles | Ester Xitoca. <https://www.esterxicota.com/cuero-impactos-alternativas-moda-sostenible/>
- FIBRES & FABRICS. (2018, febrero 1). Fibre Briefing: Leather. Common Objective. <http://www.commonobjective.co/article/fibre-briefing-leather>
- Hootsuite. (2021). Digital 2021: Global Overview Report. DataReportal – Global Digital Insights. <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>
- ICA. (2016). La moda también aplica para los caballos y los jinetes. <https://www.agronegocios.co/ganaderia/la-moda-aplica-para-los-caballos-y-jinetes-2621771>
- INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO. (2001). RESOLUCION No. 02495.
- INSTITUTO COLOMBIANO & AGROPECUARIO ICA. (2006). RESOLUCIÓN No. 00206 7.
- Jorge Luis Corredor Rivera. (2006). El residuo líquido de las curtiembres Estudio de caso: Cuentca alta del río Bogotá.
- LEY\_DE\_RETRACTO.pdf. (s. f.). Recuperado 22 de noviembre de 2021, de [https://escappy.com/view/documents/LEY\\_DE\\_RETRACTO.pdf](https://escappy.com/view/documents/LEY_DE_RETRACTO.pdf)
- Luis Miguel Rojas. (2020, diciembre 16). Sector equino se prepara para enfrentar un retador 2021 con ferias y eventos virtuales. <https://www.agronegocios.co/ferias/sector-equino-se-prepara-para-enfrentar-un-retador-2021-con-ferias-y-eventos-virtuales-3101681>
- MinAmbiente. (2009). Régimen Sancionatorio Ambiental | Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. <https://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article/404-plantilla-bosques-biodiversidad-y-servicios-ecosistematicos-9>
- MinCultura. (2013). Diez Festivales en Colombia: Valores e impacto.
- Proyecto\_Circular\_Informacio\_Retracto\_Decreto\_1074\_2015.pdf. (s. f.). Recuperado 22 de noviembre de 2021, de

[https://www.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/Proyecto\\_Circular\\_Informacio\\_Retracto\\_Decreto\\_1074\\_2015.pdf](https://www.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/Proyecto_Circular_Informacio_Retracto_Decreto_1074_2015.pdf)

Ricardo Zambrano. (2019, agosto). La industria del cuero le está apostando a la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente: Conozca el caso de Italcure. Portal CAEM.

<https://www.caem.org.co/noticias/conozca-el-caso-de-italcur/>

S.A.S, E. L. R. (2020, mayo 21). Conozca cuáles son los derechos que usted puede exigir al hacer compras por internet. <https://www.asuntoslegales.com.co/consumidor/conozca-cuales-son-los-derechos-que-usted-puede-exigir-al-hacer-compras-por-internet-3008493>

Secretaría Distrital de Ambiente. (s. f.). Guía de producción más limpia para el sector curtiembres de Bogotá Enfoque en vertimientos y residuos.