

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**EL CABALLO DE PASO COMO UNA EMPRESA EN
COLOMBIA**

EMPRENDIMIENTO

JUAN DAVID RÍOS CISNEROS

BOGOTÁ D.C

2020

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**EL CABALLO DE PASO COMO UNA EMPRESA EN
COLOMBIA**

EMPRENDIMIENTO

**JUAN DAVID RÍOS CISNEROS
CENTRO DE EMPRENDIMIENTO
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

BOGOTÁ D.C

2020

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO.....	7
RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	9
<i>Keywords</i>	9
INTRODUCCIÓN	10
1. Presentación de la Empresa.....	13
1.1 <i>Datos generales de la Empresa</i>	13
1.2 <i>Antecedentes del Proyecto</i>	13
1.3 <i>Objetivos y Cronograma</i>	15
2. Concepto de Negocio	16
2.1 <i>Concepto de Negocio (Propuesta de Valor)</i>	16
2.2 <i>Modelo de Negocio</i>	17
2.3 <i>Orientación Estratégica</i>	17
3. Producto o Servicio.....	18
4. Análisis de Mercado.....	18
4.1 <i>Descripción del Entorno de Negocios</i>	18
4.2 <i>Descripción del Mercado</i>	20
4.3 <i>Análisis de la Competencia</i>	23
4.4 <i>Análisis Dofa</i>	25
5. Estrategia de Mercadeo	27
5.1 <i>Mezcla de Mercadeo</i>	27
5.2 <i>Presupuesto de Mercadeo</i>	31
5.3 <i>Objetivos Comerciales</i>	32
5.4 <i>Estimativos de ventas</i>	32
6. Estrategia Operativa.....	33
6.1 <i>Descripción técnica de productos y servicios</i>	33
6.2 <i>Localización y tamaño de la empresa</i>	34
6.3 <i>Procesos</i>	35
6.4 <i>Distribución de la Planta</i>	35
6.5 <i>Identificación de maquinaria y equipos</i>	35
6.6 <i>Programa de Producción</i>	35
6.7 <i>Plan de Compras e Inventarios</i>	36
6.8 <i>Gestión de Calidad</i>	36
7. Estrategia Administrativa	36
7.1 <i>Estructura Organizacional</i>	37
ORGANIGRAMA	41

7.2 Estructura de Personal	41
8. Plan Económico	43
8.1. Plan de Inversiones	43
8.2 Estructura de Costos	45
8.3 Determinación del Punto de Equilibrio	47
9. Plan Financiero.....	47
9.1 Los Estados Financieros	47
9.2 Análisis de Rentabilidad Económica de la Inversión.....	50
9.4 Distribución de Utilidades	52
10. Aspectos de Legalización y Constitución	52
Bibliografía	54

TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Prototipo Home “Soy CaballistApp”.....	17
Figura 2. Segmentación Caballistas Colombianos.....	21
Figura 3. Determinación Valor Promedio por Apuesta	22
Figura 4. Tamaño de Mercado Soy CaballistApp.....	22
Figura 5. Logo SusCaballos.com SusCaballos.com es la principal plataforma encargada de la promoción del caballo de paso en Colombia. Fuente: (SusCaballos, 2018).....	23
Figura 6. Logo PasoFinoTv.Com.....	24
Figura 7. Precio del portafolio de “Soy CaballistApp” Fuente: Elaboración Propia	29
Figura 8. Flujograma de procesos de APUESTAS.	34
Figura 9. Organigrama de Soy CaballistApp S.A.S.....	41
Figura 10. Salarios de empleados de “Soy CaballistApp” sin carga prestacional	43
Figura 11. Inversión Fija de Soy CaballistApp.....	43
Figura 12. Costos Fijos y Variables de “Soy CaballistApp” Fuente: Elaboración Propia.....	45
Figura 13. Gastos Fijos Mensuales de “Soy CaballistApp” Fuente: Elaboración Propia	45
Figura 14. Costos Fijos Mensuales de Soy CaballistApp Fuente: Elaboración Propia.....	46
Figura 15. Balance General de “Soy CaballistApp” y proyecciones Fuente: Elaboración Propia	48
Figura 16. Estado de Resultados de “Soy CaballistApp” y proyecciones Fuente: Elaboración Propia	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis DOFA de Soy CaballistApp S.A.S Fuente: Elaboración Propia.....	25
--	----

GLOSARIO

- **Paso Fino:** Es un aire o andar que ejecutan algunos de nuestros equinos, caracterizado por el desplazamiento sucesivo y alternado de sus dos bípedos laterales, produciendo dos tiempos con cada bípedo para ejecutar el ciclo o paso completo en cuatro tiempos.
- **Fedequinas:** Federación Colombiana de Asociaciones Equinas está a cargo del fomento, progreso y control de la raza caballar, actividad trascendental centralizada, por disposición y delegación del Gobierno Nacional. Es la máxima autoridad rectora de la raza caballar colombiana, a la cual están afiliadas 24 asociaciones en todo el territorio colombiano. Además, es quien dirige, coordina, rige y controla sus actividades técnicas de crianza, exhibición, fomento, desarrollo, competencia y promoción deportiva
- **Confepaso:** La Fundación Confepaso Internacional es una entidad concebida para la Confederación de Asociaciones y Federaciones equinas, igualitaria, manifiesta en la realización de actividades equinas, culturales y de deportes aficionados a equitación con personería jurídica y de carácter permanente que podrá ejercer sus actividades en todo el mundo
- **Coljuegos:** Es la Empresa Industrial y Comercial del Estado Administradora del Monopolio Rentístico de los Juegos de Suerte y Azar. Fue creada mediante el Decreto 4142 del 3 de noviembre de 2011, como una empresa descentralizada del orden nacional, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- **Apuesta:** Es una forma de juego basado en el azar, en el cual deben existir al menos dos apostadores y en el que queda bien especificado quién apuesta contra quién y qué es lo que ambas partes cobrarán al ganar.

RESUMEN

Este trabajo pretende dar una perspectiva sobre la industria del caballo de paso fino en Colombia, como una raza autóctona criada en el país y un producto digno de exportación, al igual que el café y las esmeraldas, un sector que se ha convertido en generador de empleos directos e indirectos tanto a nivel nacional como internacional, en el presente trabajo se desarrolla una propuesta sobre un modelo de negocio orientado hacia los aficionados del caballo de paso fino colombiano, haciendo un fomento al gremio y buscando así la conservación y expansión de la afición y de la raza del caballo criollo colombiano.

ABSTRACT

This paper aims to give a perspective on the industry of Paso Fino's Horse in Colombia as an indigenous breed bred in the country and a export product, like coffe and emeralds, a sector that has become generator of direct and indirect jobs nationally and internationally, in this paper a proposal is developed on a business model aimed at fans of the Paso Fino's Horse, promoting the union and thus seeking the conservation and expansión of the hobby and the Paso Fino's Horse.

Keywords

Horse, Paso Fino, bets, industry, business

INTRODUCCIÓN

“El pasado 14 de julio de 2017 el Congreso de la República, con aval del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), Corpoica, Coldeportes y el Ministerio de Cultura expidió la ley 1842 de 2017 en la cual se declara como “Patrimonio Genético y Cultural de la nación” la Raza del Caballo de Paso Fino Colombiano, autóctona y transfronteriza, con el fin de exaltar su existencia, salvaguardar su genética y protegerla como raza desarrollada en Colombia por colombianos” (Congreso de la República de Colombia, 2017)

“En Colombia hay 143 sociedades que se registraron y expresaron que su actividad económica es la cría de caballos y otros equinos, según la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), la gran mayoría de ellas reposan en Antioquia, Valle del Cauca y Cundinamarca. Para Colombia el censo equino realizado para la prueba de aftosa en el 2017 habían 1,4 millones de caballos registrados” (Saldarriaga, 2018)

La industria del caballo de paso fino en Colombia genera cientos de miles de empleos tanto directos como indirectos. Directamente genera 130.000 empleos para criadores, entrenadores, montadores, palafreneros, médicos veterinarios, zootecnistas, herreros, transportadores de caballos, ingenieros de sistemas, administradores y personal de vigilancia.

Así mismo genera 180.000 empleos indirectos para la industria de alimentos e insumos para animales, clínicas veterinarias, industria de marroquinería, concesiones de comidas, parqueaderos, empresas de publicidad, industria de los microchips, industria farmacéutica, laboratorios veterinarios, organizadores de eventos y empresas prestadoras del montaje de pesebreras (Fedequinas, 2018).

El caballo de paso fino es un emblema para Colombia y al igual que el café, las orquídeas y las esmeraldas, se ha convertido en un producto de exportación hacia 12 países (La República, 2013).

Actualmente existe una Confederación Mundial de Criadores de Caballos de Paso llamada “CONFEPASO” la cual es un ente rector de la actividad equina a

nivel internacional, tiene como misión “Planificar las estrategias para mantener el crecimiento sostenido de los existentes y futuros gremios que desarrollan la cultura y promoción del caballo de paso a nivel mundial” y como “Fomentar y divulgar a nivel internacional la crianza, doma, monta, juzgamiento, y tratamiento del caballo de paso, así como incentivar la equitación como una expresión cultural del caballo de paso para el mundo; un medio de recreación educativa y de agro ecoturismo en todos los 12 países miembros y afiliados” (Confepaso, 2019)

En Colombia de igual forma existe una federación nacional con personería jurídica que agrupa, orienta y representa los intereses nacionales e internacionales de las 24 asociaciones regionales que la conforman, encargada de fomentar, organizar y regular el sector equino en Colombia. Esta es la Federación Colombiana de Asociaciones Equinas mejor conocida como “Fedequinas”, “está a cargo del fomento, progreso y control de la raza caballar, actividad trascendental centralizada, por disposición y delegación del Gobierno Nacional. Es la máxima autoridad rectora de la raza caballar colombiana, a la cual están afiliadas 24 asociaciones en todo el territorio colombiano. Además, es quien dirige, coordina, rige y controla sus actividades técnicas de crianza, exhibición, fomento, desarrollo, competencia y promoción deportiva” (Fedequinas, 2019).

En Colombia, Fedequinas realiza alrededor de 159 exposiciones equinas cada año y 820 festivales equinos, reuniendo alrededor de 400.000 aficionados. En su base de datos existen 248.414 caballos registrados con microchip, 152.405 ejemplares genotipificados, 46.766 criaderos registrados, 35 clubes deportivos equinos, 24 asociaciones regionales que conforman la federación, 2189 jinetes profesionales en el sector y 363 jinetes no profesionales (Fedequinas, 2018)

El caballo de Paso Fino Colombiano también cuenta con presencia en países como Estados Unidos, Puerto Rico, República Dominicana, Ecuador, Venezuela, Panamá, Aruba, Curazao, Alemania, y Suiza, todos ellos miembros de la organización anteriormente mencionada “CONFEPASO”, en donde también existen ejemplares registrados, personas encargadas al cuidado de ellos, y un gran número de aficionados y amantes a los caballos que asisten frecuentemente a exposiciones de estos animales en dichos países. Es importante resaltar que en algunos de estos países lo conocen como “Caballo de Paso Fino Colombiano” y en otros como

“Caballo de Paso de las Américas”.

Se afirma que después del fútbol las ferias de caballos de paso, es el segundo espectáculo que más público congregan a nivel nacional. (Dinero, 2012)

La afición de los caballos de paso fino a pesar de ser distinta a la de los caballos de carreras comparten varios detalles muy similares entre ambas, por ejemplo, el agrupamiento de una gran cantidad de aficionados que frecuentan los sitios de exposición para deleitarse con las habilidades de cada animal, ambas generan miles de empleos directos e indirectos, se realizan eventos tanto a nivel nacional como internacional, ambas mueven el corazón de los aficionados. Pero existe una gran

diferencia que tiene el mundo de los caballos de carreras y que el mundo de los caballos de paso no posee, y es que quien haya asistido a una competencia de caballos de carreras sabrá que gran parte del espectáculo gira alrededor de las apuestas que los aficionados y amantes de los caballos de carreras hacen a su caballo de preferencia, y existen plataformas virtuales bien reguladas que permiten a los aficionados apostar legalmente a su caballo favorito. En Colombia y en ninguno de los otros países anteriormente mencionados existe actualmente una plataforma virtual regulada y autorizada por el ente encargado (Coljuegos) que permita apostar de manera segura y tranquila a los aficionados, generando así un fomento equino, innovación al sector y ayudando al gremio a impulsarse. Y es allí donde nace la idea de “Soy CaballistApp” la primera aplicación para amantes del caballo de paso fino en Colombia, en donde los usuarios no solo podrán realizar sus apuestas en cada una de las 200 exposiciones equinas que se realizan anualmente en todo el territorio nacional sino que también recibirán información del gremio, noticias de Fedequinas y de las diferentes asociaciones regionales que la conforman, calendario de exposiciones equinas, foros, blogs y espacios para publicitar criaderos, caballos reproductores, yeguas donantes de embriones, potros a la venta, y marcas de empresas relacionadas con el sector equino como concentrados de alimentos, suplementos vitamínicos y alimenticios, talabarterías, clínicas veterinarias, marroquinerías, entre otros

1. Presentación de la Empresa

“Soy CaballistApp” es la primera aplicación móvil para los amantes y aficionados del caballo de paso en Colombia, en esta plataforma los usuarios encontrarán un amplio portafolio de opciones que les serán de gran agrado, podrán realizar apuestas legales en vivo en las diferentes exposiciones equinas que se realizan en todo el país, comentar y participar en foros sobre los temas de interés relacionados con el caballo de paso, encontrarán blogs y noticias relacionadas con el gremio, calendario de exposiciones equinas, resultados de exposiciones equinas pasadas, juegos y espacios para publicitar: criaderos, caballos reproductores, yeguas campeonas donantes de embriones, empresas relacionadas con el agro marcas de alimentos para caballos, medicamentos, suplementos vitamínicos para caballos, clínicas veterinarias especializadas en equinos, entre otros.

1.1 Datos generales de la Empresa

La empresa “Soy CaballistApp” es una empresa cuyo objetivo es generar entretenimiento, innovación y fomento alrededor de los caballos de paso, es una plataforma virtual con un amplio portafolio de opciones. Será registrada en la Cámara de Comercio de Bogotá y será vigilada por la Superintendencia de industria y comercio, Superintendencia de Sociedades y por Coljuegos. Se constituirá como Soy CaballistApp S.A.S. Contará inicialmente con 6 empleados.

1.2 Antecedentes del Proyecto

1.2.1 El Emprendedor y Equipo Emprendedor

CEO: Juan David Ríos Cisneros

Es estudiante de último semestre de Administración de Empresas de la Universidad del Rosario, nació en una familia amante a los caballos, su padre, tíos y abuelo son caballistas de tradición. Disfruta de los caballos de paso y encuentra en esto su mayor pasión, durante toda su vida ha tenido alrededor de 20 caballos y en su corta edad junto con su padre, ya han sacado varios caballos campeones a nivel regional en el departamento del Cauca, Huila y Valle del Cauca.

CTO: Manuel Pérez Rentería

Es ingeniero de sistemas de la Universidad Eafit de Medellín, posee amplio conocimiento en sistemas de información, ingeniería y diseño de software, minería de datos y automatización de procesos. Será el encargado de manejar la parte tecnológica de la empresa..

CFO: Juan Pablo Rodríguez

Profesional en Finanzas y Comercio exterior de la Universidad del Rosario, será el encargado de administrar la parte financiera de la compañía.

Senior Developer

Técnico en conocimiento de ingeniería de

software Junior Developer

Técnico en desarrollo de software

Asistente Financiero

Contador encargado de ayudar al

CFO con las finanzas de la compañía.

1.2.2 Origen de la idea de Negocio

Como caballista asisto frecuentemente a exposiciones equinas en todo el territorio nacional principalmente en Cundinamarca, Antioquia, Valle del Cauca y Cauca. Y me he dado cuenta de que los amantes de los caballos aparte del espectáculo disfrutan realizar apuestas de grandes cantidades de dinero durante las exposiciones equinas a su caballo de preferencia, pero de igual forma me he dado cuenta que estas apuestas son informales, no existe aún una plataforma bien establecida y regulada por las entidades correspondientes (Coljuegos) para este sector. Si los deportes como el fútbol tienen plataformas bien posicionadas donde las personas pueden realizar apuestas en vivo como “Bet365”, “Wplay” o “Betplay”, y también las carreras de caballos en todos los clubes hípicas de las principales ciudades tienen sus casas de apuestas o sus plataformas virtuales como “Teletrak” donde los aficionados pueden apostar al caballo que ganará la carrera, ¿por qué no implementar una igual para los aficionados de los caballos de paso en Colombia?, generando así una regulación, innovación y un fomento para el gremio equino colombiano.

1.3 Objetivos y Cronograma

1.3.1 Objetivo General

- Posicionar la marca como la primera y única aplicación móvil para los amantes de caballos de paso en Colombia.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Obtener una rentabilidad del ejercicio del 30% o más.
- Aumentar en 15% el número de asistentes a las ferias equinas.
- Llegar inicialmente a las 3 principales ciudades Bogotá, Medellín y Cali.
- A corto plazo obtener el 35% de participación de mercado, y a largo plazo el 90%.

2. Concepto de Negocio

Soy CaballistApp es una aplicación que se convierte en una identidad, en un distintivo para quien la lleve, y por eso su nombre, tenerla identifica al usuario como caballista al igual que lo hace el sombrero, la silla de montar y el caballo. Es una plataforma con múltiples opciones todas enfocadas hacia el caballo de Paso que permite a los usuarios informarse, entretenerse, conectarse y recibir una identificación y afinidad con la marca. Tiene la función de generar una innovación y un fomento hacia el sector equino en Colombia.

2.1 Concepto de Negocio (Propuesta de Valor)

Para aficionados y amantes del caballo de Paso en Colombia, quienes tienen la necesidad de encontrar seriedad, seguridad y tranquilidad en las apuestas que realizan y de estar actualizados con lo que pasa en el gremio equino. “Soy CaballistApp” es una plataforma virtual que permite a los amantes y aficionados del caballo de Paso en Colombia apostar de manera segura y confiable en las diferentes exposiciones equinas que se realizan en todo el país, mantenerse informado de las noticias más trascendentales en el gremio equino, generar contactos para la compra y venta de

ejemplares, y publicitar sus marcas (criaderos, clínicas veterinarias, empresas del agro, etcétera).

2.2 Modelo de Negocio

Soy CaballistApp es una plataforma virtual que ofrece un amplio portafolio de opciones a los aficionados y amantes del caballo de paso en Colombia y el mundo. Dentro de estas opciones está la de recibir noticias del gremio equino, resultados de exposiciones equinas pasadas, divertirse con juegos de caballos, foros, calendarios de las exposiciones equinas futuras, una clasificación con caballos a la venta dependiendo de su andar y su valor, y la más importante de todas la cual es el diferencial de la empresa frente a la competencia, nuestro core de negocio, es la opción de poder realizar apuestas en vivo, responsables y reguladas al caballo de su preferencia durante las exposiciones equinas.

Soy CaballistApp obtiene sus ingresos de las apuestas que realizan los usuarios en los diferentes eventos equinos.

2.3 Orientación Estratégica

2.3.1 Propósito

En los años de experticia se ha identificado la necesidad de unir al gremio del caballo de paso en Colombia, de crear un sentido de identidad entre el sector, de fomentar la afición que

hay por esta raza y de dar a conocer a toda Colombia el interesante mundo detrás del caballo de paso. Es por eso que llega “Soy CaballistApp” para solucionar estas necesidades, con ella crearemos un sentido de pertenencia entre los aficionados al caballo, realizaremos un fomento

equino, invitaremos a las demás personas a que conozcan sobre él y sobre nuestro mundo,entorno de y volveremos el caballo de paso fino el tema de moda en Colombia.

2.3.2 Meta

Para el 2021 haber llegado a las 3 principales ciudades dedofa Colombia: Bogotá, Medellín y Cali. Para el 2024 haber llegado a las principales 20 ciudades de Colombia. Y para el 2035 haber llegado con nuestra aplicación de apuestas a los 12 países miembros de CONFEPASO.

2.3.3 Filosofía Orientadora

Soy CaballistApp llega al mercado en un momento crucial, un momento donde se encuentra una afición de los caballos de paso disminuida, es por ello que el objetivo de Soy CaballistApp es primordialmente generar un fomento al sector equino, segundo servir como una identificación propia de los caballistas, por eso su nombre, tercero generar una cultura positiva alrededor de caballo de paso en la sociedad, enseñarle a personas que desconocen del tema cómo funciona el caballo de paso y todo lo que hay detrás de esta afición, el trabajo, la dedicación, la pasión y el empeño que todos los que se consideran caballistas le ponen, además de innovar en el sector equino en Colombia.

2.3.3.1 Valores

- Identidad

- Confiabilidad

- Respeto
- Diversidad

2.3.3.2 Creencias

- Los caballistas apuestan en las exposiciones equinas cantidades de dinero considerables, pero esto lo hacen de manera informal.
- Actualmente no existe una plataforma legal, bien establecida y regulada en donde los aficionados del caballo de paso puedan realizar sus apuestas con seriedad y tranquilidad.
- Existe la necesidad de un fomento en el gremio equino.
- Los caballistas tienen un celular móvil y tienen un conocimiento normal sobre el uso de las aplicaciones móviles.
- Los caballistas conocerán, descargarán y utilizarán la aplicación “SoyCaballistApp”.
- Los caballistas se sentirán identificados con esta aplicación, ya que será su marca.
- Se generará innovación en el sector, lo cual traerá desarrollo y crecimiento para el gremio.

2.3.4 Imagen Tangible



Figura 1. Prototipo Home “Soy CaballistApp”

Diseño del home Diseño básico del “home” de la plataforma digital llamada “Soy CaballistApp” con las diferentes opciones que presenta. Fuente: Elaboración propia.

3. Producto o Servicio

“Soy CaballistApp” es un servicio que se brinda a toda la comunidad amante de los caballos de paso en Colombia, mediante la cual ellos pueden generar comunidades, encontrar entretenimiento (juegos y apuestas) y mantenerse informados de todo lo que acontece entorno al caballo de paso.

4. Análisis de Mercado

4.1 Descripción del Entorno de Negocios

El negocio detrás del caballo de paso fino consiste en: criar un potro o potranca, el(la) cuál es el resultado de un cruce seleccionado entre dos ejemplares campeones con raza superior, alimentarlo con concentrado y vitaminas durante 3 años sin saber absolutamente nada sobre cómo será su desempeño a futuro, invertir en un “chalán” o montador quien lo adiestrará le enseñará a aceptar la silla de montar, y finalmente “jugar la ruleta” y esperar que el caballo o yegua respondan adecuadamente caminando con elegancia y con rapidez en sus movimientos, de esta forma el ejemplar será valioso, podrá ser exhibido en pistas y valdrá mucho dinero. Pero en dado caso de que no sea así, el ejemplar no valdrá lo suficiente para recuperar la inversión que se ha hecho en él.

La afición a los caballos de paso fino es bien particular, ya que es una afición que no crece ni decrece, es una afición que se mantiene constante, por ejemplo, si se visitó un evento equino en el año 2018 y luego se visita el mismo evento equino en la misma ciudad en el año 2019 se encontrarán en su gran mayoría a las mismas personas en el evento. Es una afición parecida a la de la Tauromaquia en tamaño de mercado. No suelen ingresar personas nuevas pero las que están tampoco suelen abandonar.

Hay todo tipo de empresas en el sector, están los criaderos dedicados a

formar caballos de paso campeones, algunos registrados legalmente en cámaras de comercio y con actividad económica la cria de caballos (46.766 criaderos registrados) (Fedequinas,2018), por ejemplo el Criadero La Marqueza, Criadero El Encanto, y Criadero El Astro cuentan con ejemplares valorados por más de 1 millón de dólares cada uno, precios que el mercado oferta y que algunas personas están dispuestas a pagarlos. Ya que a si mismo se venden inseminadas en caso de ser un caballo (algunas pueden valer hasta 8 millones de pesos colombianos), y en caso de ser una yegua se venden embriones de ella (algunos valorizados hasta en 50 millones de pesos).

También están las clínicas veterinarias y empresas productoras de alimento y vitaminas exclusivamente para caballos de paso ya que ellos en las competencias se convierten en deportistas. Las empresas dedicadas a la comunicación digital de todo lo concerniente al caballo de paso son; en Colombia SusCaballos.com con una mayoría indudable en la participación de mercado, y a nivel mundial la empresa líder de comunicación digital, transmisiones y publicidad sobre caballos es PasoFinoTv.com, ninguna de las dos cuenta con opciones de realizar apuestas en vivo durante los eventos.

El caballo de paso fino está regulado en Colombia, para cada feria y exposición equina se deben cumplir varios reglamentos como por ejemplo los permisos que pide el ICA (Instituto Colombiano Agropecuario) certificando que el ejemplar tenga todas las vacunas contra encefalitis aguda y anemia infecciosa, los cuáles son requeridos para transportarlos de ciudad a ciudad, y ya para presentarlo en una exposición se debe tener un registro con microchip que identifica al caballo (como su cédula de ciudadanía).

Algunos criaderos cuando venden sus ejemplares lo entregan con factura y con garantía en caso de que el ejemplar fallezca en los próximos días de haber sido adquirido, todas las transacciones de compra de saltos y embriones quedan registradas, pero en general la compra y venta de caballos es un negocio en su mayoría informal que no queda escrito sino que es “con la palabra” de la otra persona.

4.2 Descripción del Mercado

4.2.1 Segmento Objetivo

Es un nicho de mercado que componen caballistas colombianos, criadores, expositores y aficionados del caballo de paso, como el servicio que se va a brindar es una aplicación móvil sabemos de entrada que los jóvenes son más afines con la tecnología que los adultos mayores, es por ello que definimos nuestro nicho de mercado de la siguiente manera: Hombres colombianos de 25 a 55 años, de estrato socio económico mayor o igual a 3, que residan en la zona urbana de las principales ciudades colombianas, que cuenten con un Smartphone y un conocimiento básico sobre el uso de aplicaciones móviles.

4.2.2 Necesidades

- No existe una aplicación móvil para los amantes del caballo de paso en Colombia.
- No existe una plataforma legal que permita conectar caballistas que tienen caballos en venta con posibles compradores.
- No existe una plataforma que permita a los caballistas realizar apuestas serias y reguladas durante las exposiciones equinas.
- El gremio equino ha venido en decadencia y es fundamental generar un fomento e innovación para que este se mantenga y crezca.
- Se debe dar a conocer aún más el caballo de paso al resto de la sociedad colombiana.

4.2.3 Tamaño del Mercado

El caballo de paso tiene aficionados en 12 países, Colombia, Puerto

Rico, Estados Unidos, Ecuador, República Dominicana, etcétera. Pero para el cálculo numérico de nuestro nicho de mercado nos enfocaremos en Colombia y se definirá el segmento de la siguiente manera: los clientes de “Soy CaballistApp” serán hombres colombianos, entre 25 a 55 años, que vivan en el sector urbano, de estrato socioeconómico por lo menos de 3, con dispositivo móvil, que les gusten los caballos y que asistan a exposiciones equinas por lo menos una vez al año.

Haciendo uso de las fuentes de información sociodemográfica del DANE y de la información proporcionada por FEDEQUINAS y COLJUEGOS realizamos el siguiente cálculo para definir el número de personas en nuestro nicho de mercado en Colombia, el resultado fue de 109.492 potenciales clientes que reunían todas las características anteriormente descritas.

Análisis # Personas Nicho: Caballistas		
Nicho: Hombres colombianos de 25 a 55 años, que habiten en zonas urbanas, de estrato socioeconómico por lo menos 3, con teléfonos celulares, tarjetas de crédito, que les gusten los caballos, que asistan a ferias equinas y que puedan llegar a apostar.		
CONCEPTO	POBLACIÓN	FUENTE
Total Población Colombiana 2019	45500000	DANE
Hombres Colombianos (48.6%)	22113000	DANE
Hombres Colombianos 25 - 55 años (41.82%)	9247657	DANE
Hombres Colombianos 25 - 55 Zona Urbana (74%)	6843266	DANE
Hombres Colombianos 25-55, Urbano, >= Estrato 3 (40%)	2737306	DANE
Hombres Colombianos 25-55, Urbano, >= Estrato 3, que le gusten los caballos (5%)	136865	FEDEQUINAS
Hombres Colombianos 25-55, Urbano, >= Estrato 3, que le gusten los caballos, puedan llegar a apostar (80%)	109492	COLJUEGOS

Figura 2. Segmentación Caballistas Colombianos

Potenciales Clientes Se realizó una segmentación partiendo del total de la población colombiana, se utilizaron fuentes de datos del DANE (Dane, 2018) y COLJUEGOS (Coljuegos, 2013) para llegar al valor más aproximado de los potenciales clientes. Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente para calcular el valor promedio por apuesta se realizó una encuesta a 52 caballistas en la “1° Mundial de Jinetes No Profesionales” por medio de un formulario en donde se les preguntó ¿cuántas veces asisten a una exposición equina al año?, ¿han apostado durante eventos equinos?, ¿estarían interesados en apostar mediante una aplicación móvil en eventos equinos? Y finalmente ¿Qué valor jugarían por cada apuesta?, el resultado promedio obtenido para la última pregunta la cuál era el foco de la encuesta fue \$293.000 COP hallado después de sacar el promedio de los diferentes 52

valores que se proporcionaron.

ENCUESTA
1° MUNDIAL DE JINETES NO PROFESIONALES

1. ¿Cuántas veces asiste a una exposición equina al año?
 a) 1 vez
 b) 2 veces
 c) 3 veces o más

2. ¿Ha apostado alguna vez en una exposición equina?
 a) Sí
 b) No

3. ¿Apostaría mediante una aplicación móvil durante una exposición equina?
 a) Sí
 b) No

4. ¿Qué valor apostaría por cada competencia?
 Respuesta \$ 200.000

Figura 3. Determinación Valor Promedio por Apuesta

Se realizó una encuesta en la exposición equina “1° Mundial de Jinetes No Profesionales” a 52 caballistas del departamento de Antioquia, con el objetivo de determinar el valor promedio que apostarían en la aplicación, la anterior imagen es uno de los 52 resultados que se obtuvieron, para calcular el valor promedio apostado el cual sería equivalente a nuestro “precio” se tomó en consideración solamente la pregunta 4, y se promediaron los valores, el resultado obtenido fue \$293.000 COP. Fuente: Elaboración Propia

Personas Nicho	109492	SEGMENTACIÓN
Valor Promedio Apuesta	\$ 293.000	ENCUESTA
# Veces Apuesto 1 año	29,64	COLJUEGOS
Tamaño de Mercado	950887670959	RESULTADO

Figura 4. Tamaño de Mercado Soy CaballistApp

Asumiendo que un apostador promedio realiza a la semana por lo menos 2 apuestas, y con los demás datos obtenidos, hallamos nuestro tamaño de mercado. Fuente Elaboración Propia

Entonces, la cantidad de personas en nuestro nicho de mercado fue de 109.492, el valor promedio por apuesta es de \$293.000 COP incluyendo todos los tipos de apostadores, y los días promedio que juega por semana un apostador colombiano corriente es 0,57 (Coljuegos, 2013) para un total de 29.64 veces que juega al año. Después de realizar la multiplicación correspondiente se obtiene que el tamaño de mercado para “Soy CaballistApp” en Colombia es de 950887670959.

4.3 Análisis de la Competencia



Figura 5. Logo SusCaballos.com

SusCaballos.com es la principal plataforma encargada de la promoción del caballo de paso en Colombia. Fuente: (SusCaballos, 2018)

SusCaballos actualmente es la principal plataforma para los amantes del caballo de paso en Colombia, ellos se encargan de las transmisiones de las principales exposiciones equinas, en esta página de internet los caballistas pueden encontrar videos de competencias pasadas, foros para debatir sobre un tema, fotos y videos de criaderos, publicitar sus caballos y empresas, entre otros.

“PasofinoTv.com”:

Figura 6. Logo PasoFinoTv.Com

PasoFinoTV.com es la principal plataforma sobre foros y entrevistas a criadores de caballos de paso en Puerto Rico, República Dominicana, Florida (Estados Unidos) y Colombia. Fuente: (Pasofinotv, 2016)

PasofinoTv.com es la principal plataforma en materia de caballos de paso a nivel mundial, en esta página web se pueden encontrar noticias sobre el gremio equino, foros, publicidad e interesantes entrevistas que ellos realizan a caballistas experimentados, veterinarios, jueces equinos, entre otros.

Es importante resaltar que ambas plataformas son páginas web, no aplicaciones móviles, y que ninguna de las dos cuenta con la opción de realizar apuestas en vivo durante exposiciones equinas, a diferencia de “Soy CaballistApp” que sí cuenta con ella.

4.4 Análisis Dofa

Tabla 1. Análisis DOFA de Soy CaballistApp S.A.S Fuente: Elaboración Propia

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ DOFA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal y talento joven 2. Conocimiento y experiencia en el nicho 3. Motivación 4. Portafolio amplio de App 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de conocimiento en mercados internacionales 2. Nuevos en la categoría (Apuestas) 3. Proyecto Nuevo 4. Limitante de capital
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado amplio (12 países, 28 ciudades de Colombia) 2. Avance de la revolución digital 3. Mercados poco desarrollados 	<p>F2:O1 Posibilidad de expandirnos inicialmente a nivel regional y posteriormente a nivel internacional. Segmento de mercado es más amplio a nivel internacional</p> <p>F3:O2 Aprovechar el auge tecnológico y la transición de lo tradicional a lo moderno. Las aplicaciones móviles están de moda.</p> <p>F1:F3:O3 Traer con nuestra app innovación al sector y al gremio del caballo de paso.</p>	<p>D1:O1 Conseguir socios claves internacionalmente que nos ayuden a posicionar nuestra marca en esos países.</p> <p>D2:O2 Asesorarse previamente con casas de apuestas deportivas virtuales que puedan guiarnos en este proceso.</p> <p>D3:O2:O3 A través de publicidad en medios digitales (marketing digital), dar a conocer el lanzamiento de nuestra app.</p>
		<p>O3:D4 Levantar capital mediante ángeles inversionistas conocedores del sector.</p>
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA

<ol style="list-style-type: none"> 1. Problema con estacionalidades (Exposiciones equinas son cada fin de semana) 2. Presencia de rivales mejor posicionados 3. Una afición que no crece 	<p>F4: A1 Aprovechar las demás opciones de entretenimiento que tiene la App como foros, blogs, noticias y juegos. (Aparte de las apuestas)</p> <p>F4:A2 Tomar ventaja con nuestra opción de apuestas (core) lo cual marca el diferencial frente a las otras que no la tienen.</p> <p>F2:F4:A3 Generar un fomento con la aplicación y realizar videos promocionales sobre la cultura del caballo de paso, compartirlos digitalmente con todas las personas mediante redes sociales.</p> <p>.</p>	<p>D2:A1 Realizar competencias de pronósticos y acertar cuál será el ganador de la próxima feria.</p> <p>D3:A2 Realizar un lanzamiento masivo del nuevo proyecto con cuñas, afiches, stands y concursos.</p> <p>D4:A3 Atraer caballistas adinerados que se interesen, se beneficien del proyecto y que se vuelvan inversionistas, esto con el fin de generar fomento y atraer nuevos clientes tanto para ellos como para la aplicación. Además de hacer crecer la afición del caballo de paso, lo cual todos como caballistas queremos.</p>
---	--	--

Determinación de las variables del DOFA del emprendimiento Soy CaballistApp, debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas tanto de la empresa como del sector.

5. Estrategia de Mercadeo

La principal estrategia de mercadeo será la promoción de la aplicación mediante el marketing digital, empezar a pautar frecuentemente en las páginas mejor posicionadas del caballo de paso (“Suscaballos” y “Pasofinotv”), además de publicidad física en forma de volantes y panfletos que serán entregados en cada exposición equina que se realice en todo el territorio nacional. Llegar primordialmente a las principales regiones donde la afición del caballo de paso es mayor (Antioquia, Cundinamarca y Valle del Cauca), y posteriormente a las regiones más alejadas de Colombia en donde también existe afición, pero en menor cuantía que las anteriores (Huila, Atlántico, Nariño), con el fin de generar un fomento y lograr atraer nuevos clientes, penetrando nuevos mercados. Empezar por Colombia y a largo plazo lograr llegar a los 12 países miembros de “CONFEPASO”.

5.1 Mezcla de Mercadeo

5.1.1 Producto

La principal línea de negocio que posee la plataforma es la de las **Apuestas**: Los usuarios podrán realizar apuestas desde \$10.000 COP hasta \$3´000.000 COP. Las cuotas (es cuánto paga la apuesta o por cuánto se multiplica el dinero apostado, en caso de ganar) dependerán de la probabilidad que tiene el caballo de ganar, y esta probabilidad dependerá de los resultados históricos que haya obtenido el caballo, entre mayor sea la probabilidad que tenga el caballo de ganar menor será la cuota. Todas las transacciones entre la aplicación se podrán hacer mediante tarjeta de crédito VISA o directamente con un empleado de Soy CaballistApp que estará en un stand comercial durante los eventos equinos recibiendo y entregando el dinero. En caso de ganar se multiplicará el valor apostado por la cuota y el usuario podrá ir a reclamar su dinero físicamente en el stand. En caso de que haya ganado y se haya realizado la transacción por medio de tarjeta de crédito, se le cargarán sus ganancias a

su saldo en su plataforma el cuál podrá cobrar en cualquier momento verificando su identidad con el banco. La segunda línea de negocio que maneja la plataforma es la **COMPRA Y VENTA** de caballos, Soy caballistApp es el vehículo para conectar vendedores de caballos con potenciales clientes. Pero en esta línea encontramos solo un conector entre comprador y vendedor ya que permitimos a las personas promocionar sus ejemplares a la venta gratuitamente y que interactúen entre ellos con sus potenciales clientes, esto por tres razones, para no tener responsabilidad alguna en la transacción, el cliente siempre querrá ver el caballo en vivo, nuestro core de negocio son las apuestas equinas y nos queremos enfocar en ello solamente. La tercera línea de negocio es la publicidad, pautar en nuestra plataforma caballos reproductores, venta de embriones de yeguas, médicos veterinarios zoo tecnólogos, criaderos y demás. Pero esta al igual que la anterior no nos representará beneficios económicos para la compañía ya que lo realizaremos como un fomento equino y como una publicidad a nuestra marca directa. Claramente seremos muy exigentes en el contenido que subiremos en nuestra plataforma.

Las demás líneas tampoco generan ingresos para la compañía y son solo un complemento, estos son los foros, noticias, blogs y juegos. Esto lo realizaremos de esta forma ya que la empresa recién está empezando y se tiene objetivos muy ambiciosos, lo primero es consolidarnos y posicionarnos fuertemente en el mercado superando a los actuales líderes a como dé lugar, generar un gran volumen de clientes de esta forma y ya después cuando la empresa tenga ese total posicionamiento, esa fuerza y empiece el crecimiento a nivel internacional se puede llegar a pensar en cobrar, pero dejaremos los primeros años libres para enfocarnos sólo y exclusivamente en el negocio de las apuestas, lo cuál es el core de nuestro negocio. Lo que se cobrará será un Good Will, un valor intangible ya que será publicidad por publicidad, así como nosotros dejaremos promocionar el caballo de un criadero, el criadero también dejará promocionar gratuitamente a Soy CaballistApp en su sitio a través de afiches en las pesebreras, añadiendo “stories” de nosotros en sus redes sociales y demás.

5.1.2 Precio

Al tener un portafolio tan amplio de opciones se le debe asignar un precio (mensual) a cada una de ellas, siendo así tenemos lo siguiente:

PORTAFOLIO	PRECIO
APUESTAS	\$293.000
COMPRA Y VENTA	GRATIS
PUBLICIDAD	GRATIS
FOROS	GRATIS
NOTICIAS	GRATIS
JUEGOS	GRATIS

Figura 7. Precio del portafolio de "Soy CaballistApp" Fuente: Elaboración Propia

Se establece el precio de cada una de las diferentes opciones de "Soy CaballistApp", como se puede evidenciar la única que nos generará ingresos será la opción de las apuestas con un Valor Promedio Apostado (Precio) de \$293.000, con las demás se utiliza una estrategia agresiva para masificar volumen y generar participación de mercado mediante acuerdo gana-gana y Good Will

5.1.3 Distribución

Situarse principalmente en las principales regiones en donde la afición al caballo de paso es mayor, por ejemplo, Cundinamarca, Antioquia, Santander y Valle del Cauca. Y posteriormente desplazarnos a departamentos donde la afición es menor que en los anteriores pero que sin embargo existe un número considerable de potenciales clientes como Cauca, Huila, Atlántico, Bolívar, entre otros. Y de igual manera empezar por el territorio nacional y como meta a largo plazo trasladarnos a los 12 países donde tiene presencia el caballo de paso.

5.1.4 Comunicación

Se dará a conocer la aplicación por medio de pautas publicitarias en páginas web ya posicionadas en el sector, además en cada evento equino se imprimirán miles de volantes con la publicidad de “Soy CaballistApp”. Se hablará con las principales asociaciones de las 24 asociaciones que conforman Fedequinas para que permitan repartir panfletos y afiches promocionales en las oficinas de ellos, además de pautar en revistas especializadas del sector como la Revista Fedequinas, Revista Mundo Equino, entre otras.

5.2 Presupuesto de Mercadeo

El presupuesto de mercadeo asignado será de \$2'000.000 COP mensuales, distribuidos principalmente en marketing digital, publicitar en páginas del caballo de paso que ya se encuentren bien posicionadas, además de repartir volantes en las diferentes exposiciones equinas y oficinas de asociaciones equinas.

- Marketing Digital: Asignaremos \$1'000.000 COP para pautar en SusCaballos.com y en PasoFinoTv.Com
- Volantes: Se le entregará el diseño a una empresa de publicidad para que imprima 8000 volantes mensualmente para un total del \$400.000 invertidos. Los volantes serán repartidos en las principales ferias equinas del país.
- Revistas: Se asignará \$600.000 COP para pautar en la Revista Fedequinas y Revista Mundo Equino.

Estimamos que anualmente el presupuesto de marketing incrementará un 30% siguiendo el crecimiento esperado de la compañía, para un total de \$2'600.000 COP para el siguiente año. Tomando como referencia el comportamiento del primer año, se analizará la publicidad que haya generado mayor impacto y la mayor proporción de este aumento del 30% será para destinada para ella.

5.3 Objetivos Comerciales

- Llegar con nuestra aplicación a las principales regiones donde más presencia tiene el caballo de paso.
- Alcanzar una rentabilidad del 30% mensualmente.
- Tener alrededor de 1 millón de clientes en Colombia y 3 millones en el extranjero.
- Generar crecimiento en utilidades de por lo menos el 38%.
- Generar un aumento en ventas de por lo menos el 30% de un año a otro.

5.4 Estimativos de ventas

En las proyecciones realizadas se estima que las ventas por concepto de **APUESTAS** del primer año serán igual a \$440'000.000 COP, las ventas para el año 2 serán equivalentes a \$1'476.000.000 y las ventas para el año 3 se estima que serán de \$2'027.040.000 COP. Mostrando un crecimiento exponencial en ventas del año 1 al año 2 del 235%, pero que después disminuye en gran medida del año 2 al año 3 mostrando un crecimiento del 37,3%. En ambos escenarios se logra el objetivo comercial alcanzado valores de crecimiento mayores al 30%.

Como se mencionó anteriormente la opción de apuestas, la cuál es nuestro core de negocio será la única que nos generará ingresos, las demás las tenemos para activar la marca, penetrar el mercado y generar recordación. (Good Will y acuerdos Gana-Gana).

6. Estrategia Operativa

6.1 Descripción técnica de productos y servicios

Todo lo que ofrecerá la aplicación son servicios, el primero de ellos de carácter informativo permitiendo así a los usuarios la posibilidad de enterarse de noticias del gremio, de participar en temas relevantes relacionados con el caballo de paso a través de los foros, y de conocer el catálogo de los caballos que están a la venta.

El segundo servicio que se va a brindar es un servicio de entretenimiento, en donde la aplicación ofrecerá juegos de caballos para que los clientes se diviertan, y el tercero y más importante que todos los anteriores, es el servicio de las apuestas en donde los usuarios podrán entretenerse y generar dinero apostando en vivo a su caballo de preferencia.

Es importante resaltar que para el correcto funcionamiento de los servicios ofrecidos y de la app en general, se necesitará un PC con un procesador i7, con un servidor montado en AWS (Amazon Web Server), cámaras conectadas a Raspberrys o a Arduinos y que el lenguaje de programación utilizado será JAVA. De tal manera la aplicación no tendrá ninguna dificultad en su funcionamiento, generando así una buena experiencia para el cliente y una pronta fidelización. La empresa que nos desarrollará el software es GLOBANT ubicada en Medellín.

A continuación, el flujograma de procesos de nuestro core APUESTAS, las ventajas competitivas que tenemos con esta opción es que somos la única empresa del sector que cuenta con esta opción dándonos así la oportunidad de sacar provecho de

esto y posicionarnos fuertemente con la mayoría del mercado.

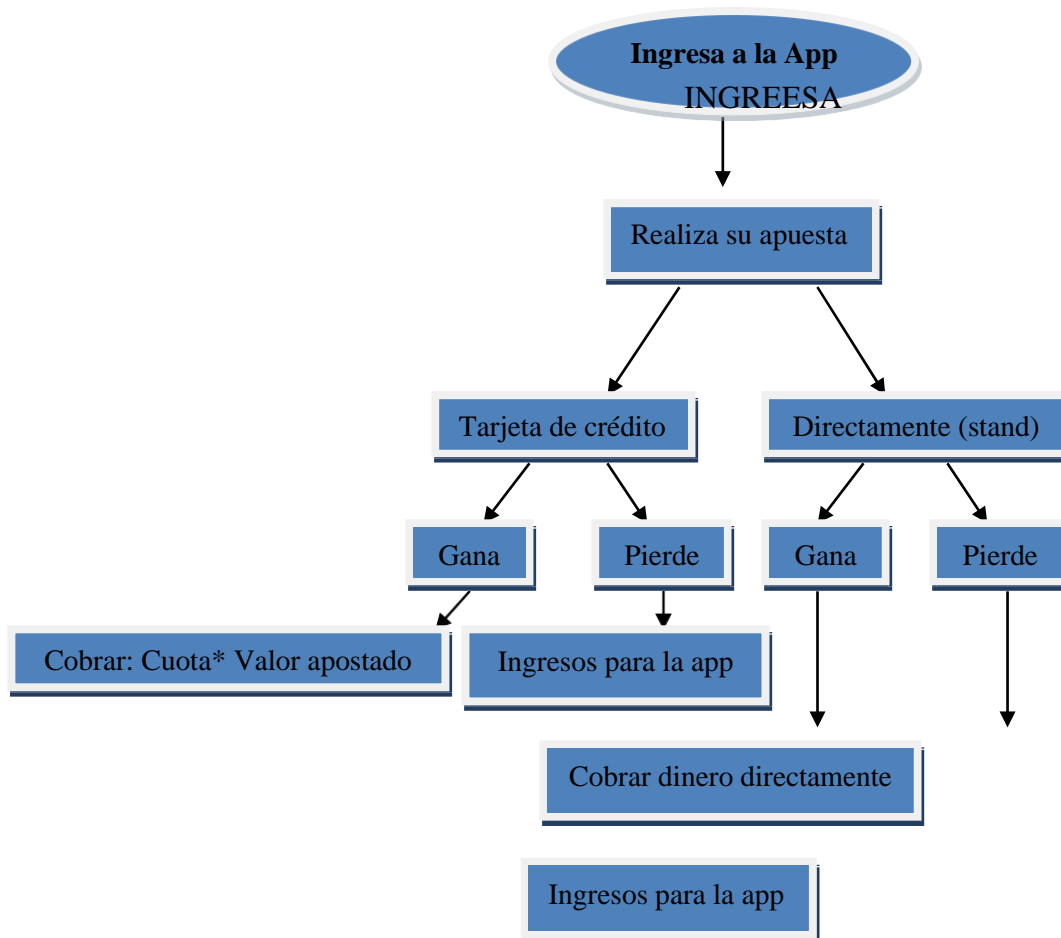


Figura 8. Flujograma de procesos de APUESTAS.

Flujograma de procesos de apuestas visto desde el usuario de la aplicación que realiza una apuesta. Fuente: Elaboración propia

6.2 Localización y tamaño de la empresa

La empresa tendrá su sede principal en la ciudad de Bogotá, ya que es allí donde se encuentra el equipo emprendedor. En la empresa seremos 6 personas, entre las cuales está 1 gerente general (CEO), 1 gerente de tecnología (CTO), dos asistentes del CTO: senior developer y junior developer, 1 gerente de marketing, y 1 financiero.

Cada uno de ellos desempeñará una función específica necesaria para el correcto desarrollo de la aplicación.

6.3 Procesos

Los procesos de la compañía son en su mayoría procesos tecnológicos, la transmisión de las exposiciones equinas, la gestión de la plataforma de apuestas, poder superar cualquier inconveniente digital que se pueda presentar, mejorar el diseño y la presentación de la aplicación, que sea de rápida respuesta, eficiencia en los pagos a los clientes, entre otros.

6.4 Distribución de la Planta

No poseeremos una planta de producción.

6.5 Identificación de maquinaria y equipos

Para el correcto funcionamiento de nuestra aplicación será necesario contar con un PC con procesador i7 conectado a internet, cámaras que graben en vivo con Wifi y una raspberry 3 o Arduino que se conecte al net, de igual manera será necesario contar con los permisos correspondientes para hacer las grabaciones. El servidor será montado con un AWS (Amazon Web Servers), esto permitirá a los usuarios de Soy CaballistApp utilizar los servicios que la aplicación ofrece sin presentar dificultades de Lag o pérdida de información (seguridad de la información).

6.6 Programa de Producción

No ofrecemos un producto, brindamos un servicio.

6.7 Plan de Compras e Inventarios

Al ser una empresa que brinda un servicio más no un producto, no poseemos inventarios.

6.8 Gestión de Calidad

Garantizar la calidad en la aplicación móvil será indispensable, ya que esto nos dará cabida a la competitividad con las demás y a la posibilidad de empezar a escalar a nuevos mercados. Nos encontramos en una época donde los clientes tienen altos niveles de exigencia en los productos y servicios que eligen además de una serie de normas que hay que cumplir con respecto al contenido del servicio brindado, a la protección de datos, la fácil accesibilidad, entre otros.

En Colombia la norma ISO 9241-11 la cual destaca la usabilidad de una aplicación en términos de rendimiento y satisfacción del usuario pone en importancia la efectividad, eficiencia y satisfacción a la hora de utilizar el servicio, para “Soy CaballistApp” será fundamental acatar esta norma y cumplir los lineamientos que esta propone con el fin de mejorar en cuestión de competitividad frente a los demás, esto le dará una ventaja importante frente a la competencia a parte de claramente brindar una buena imagen a su público. (International Organization for Standardization, 2018)

La otra norma que se deberá acatar será la ISO 27000 la cual trata de la seguridad informática que tendrá que tener la aplicación para garantizar la confiabilidad de los usuarios, su manejo de datos. (International Organization for Standardization, 2013)

7. Estrategia Administrativa

Nuestra estrategia administrativa se basará en los siguientes ítems:

- Lo primordial será definir los objetivos sobre expectativas de ventas, indicadores financieros esperados, servicio al cliente, etcétera.
- Delegar funciones será importante, cada uno de los empleados deberá superar su curva de aprendizaje, entender el mercado y apropiarse de sus funciones, su cargo y de la empresa como tal.
- Conocer el mercado: Es muy importante analizar el mercado en donde se desarrollará la aplicación, como se comporta, como reacciona al servicio que se le está brindando, los usuarios serán quienes tendrán la razón absoluta para realizar mejoras, cambiar detalles y progresar en el servicio que se está brindando.
- Aprovechar la gran ventaja competitiva que se tiene y es que se empieza siendo los primeros en el mercado en el área de apuestas legales en los caballos de paso.
- Incursionar en todos los mercados donde exista afición al caballo de paso y llevar nuestro servicio hasta la última frontera.

7.1 Estructura Organizacional

Las decisiones las tomará el CEO y el tendrá la última palabra, pero siempre antes consultando a los demás gerentes sobre para evaluar alternativas y perspectivas diferentes de hacer las cosas y claramente si con respecto las demás áreas, es viable lo que se está planteando.

Será indispensable la correcta comunicación entre las áreas para el buen funcionamiento de la empresa.

Todos los cierres de semana se hará un recuento de lo ocurrido en la semana, en lo que se hizo bien y en lo que se puede mejorar, después de todo esto se tomarán medidas para mejorar estas actuaciones a través de una lluvia de ideas por parte de todos los gerentes. Y claramente de la planificación de la

próxima semana y del próximo evento equino donde se asistirá.

7.1.1 Áreas Funcionales

Área de Tecnología: Conformada por el gerente de tecnología, quien será el encargado de tomar las decisiones del área tecnológica y de supervisar el trabajo de sus dos subalternos, los cuales serán el Senior Developer encargado de la ingeniería del software y el Junior Developer encargado del desarrollo del software. Esta área será indispensable para el correcto funcionamiento de la empresa, ya que al ser una aplicación móvil se deberán realizar procesos de rapidez del servicio, solución de posibles inconvenientes, diseño e ingeniería del software, entre otras.

Área de Marketing: Conformada por el gerente de marketing. Será el encargado de promocionar la empresa por medio de marketing digital, posicionar la empresa y generar recordación de marca. Aparte de mostrar los informes del comportamiento de las ventas al CEO.

Área Financiera: Conformado por el financiero de la compañía, será el encargado de la parte contable de la empresa, dentro de las funciones que se desempeñarán es esta área están realizar los pagos a los clientes ganadores de apuestas, recibir los ingresos obtenidos, pago de comisión a Coljuegos, mostrar informes con indicadores financieros de la situación actual de la compañía como el ROE, ROA, liquidez y proyecciones al CEO.

Alta Gerencia: Conformada por el CEO de la compañía, quien es el emprendedor, es el encargado de tomar las principales decisiones de la compañía dependiendo de la situación en la que esta se encuentra, esta área se encargará principalmente del proceso de expansión de la marca a nuevos mercados, del crecimiento de la compañía y del correcto funcionamiento de esta.

7.1.2 Criterios de Organización

- Departamentalización: La responsabilidad y autoridad vendrán desde el CEO, y

posteriormente los gerentes de cada área (tecnología, financiera, mercadeo), cada subordinado tendrá un solo superior, esto con el fin de evitar superposiciones de órdenes.

- Centralización: El mayor poder lo tendrá el CEO y pese a que el consultará

previamente sus decisiones con los demás gerentes de áreas, el será quien tendrá la última palabra de lo que se hace en la organización.

7.1.3 Diseño del Organigrama y Análisis de Cargos

- **GERENTE GENERAL (CEO)**: Es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo de la empresa, supervisar que todo se esté haciendo en orden a lo establecido en el plan de negocios, siempre cumpliendo la misión y trabajando para llegar a consolidar la visión establecida. Es quien toma las principales decisiones en la organización.
- **GERENTE DE TECNOLOGÍA (CTO)**: Es el encargado de tomar las decisiones del área tecnológica y de supervisar el trabajo de sus dos subalternos. De él dependerá el correcto funcionamiento de la aplicación, deberá responder con la resolución de posibles problemas que se lleguen a presentar en el área de tecnología.
- **SENIOR DEVELOPER**: Pertenece al área de tecnología de la organización y es el encargado de la ingeniería del software de la aplicación. Deberá responder ante el gerente de tecnología (CTO) y recibir los informes del Junior Developer.
- **JUNIOR DEVELOPER**: Pertenece al área de tecnología de la

organización y es el encargado del diseño del software de la aplicación. Deberá responder ante el Senior Developer y en últimas instancias ante el gerente de tecnología.

- **GERENTE DE MARKETING (CMO):** Es el encargado de promocionar la empresa en el mercado, de transmitir el concepto de negocio, de lograr posicionarla, de generar recordación de marca y sobre todo de atraer nuevos clientes. Deberá presentar informes de ventas, inversión en marketing al CEO de la compañía.
- **GERENTE DE FINANZAS (CFO):** Es el encargado de llevar la contabilidad de la empresa y de manejar el tema de pagos en la aplicación a clientes y a Coljuegos, debe dar reportes al gerente general del desempeño financiero que está teniendo la compañía, de mostrar la valorización que está teniendo la compañía y los principales indicadores financieros como ROE, ROA, liquidez, y demás.

ORGANIGRAMA

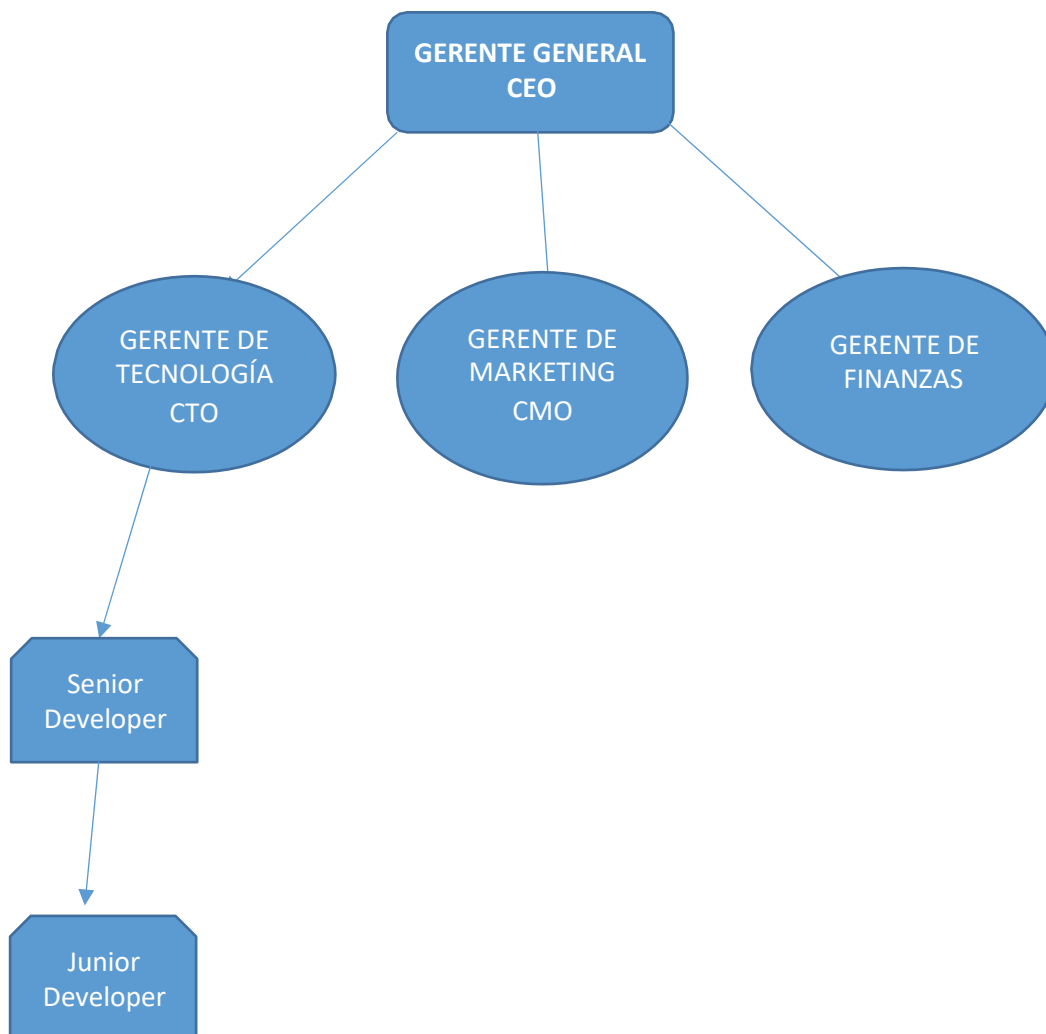


Figura 9. Organigrama de Soy CaballistApp S.A.S.

Determinación del organigrama de la empresa y jerarquización en “Soy CaballistApp”.
Fuente: Elaboración Propia

7.2 Estructura de Personal

Igual que la del organigrama.

7.2.1 Política de Contratación

Para seleccionar los cargos se realizará un proceso de reclutamiento donde cada persona debe mostrar conocimientos y experiencia en su futuro cargo, además de tener algún tipo de conocimiento básico sobre el caballo de paso en Colombia. Solo contrataremos personas capacitadas y motivadas con nuestra misión que es el crecimiento de la compañía y el fomento que realizaremos al sector equino. Todos tendrán un contrato de trabajo a término fijo de 1 año. Si presenta buenos resultados se renovará su contrato y en caso contrario se buscará una nueva persona.

7.2.2 Política Salarial

Los salarios serán los siguientes (sin carga prestacional), salario del gerente general será de \$4'000.000 COP, el salario del gerente de tecnología será de \$3'000.000 COP, el salario del gerente de marketing será de \$2'500.000 COP, el salario del senior developer será de \$1'000.000 COP, el salario del junior developer será equivalente a 1 SMMLV \$828.116 COP y el salario del financiero será igual a \$2'000.000 COP. Los salarios de todos los empleados excepto el Junior Developer aumentarán anualmente a partir del 1 de enero del próximo año con respecto al IPC. Y el salario del Junior Developer aumentará dependiendo a lo estipulado por el gobierno para el SMMLV.

Nómina (Sin Prestaciones)	
Cargo	Salario
Gerente General (CEO)	\$ 4.000.000
Gerente de Tecnología (CTO)	\$ 3.000.000
Gerente de Marketing (CMO)	\$ 2.500.000
Senior Developer	\$ 1.000.000
Junior Developer	\$ 828.116
Financiero	\$ 2.000.000

Figura 10. Salarios de empleados de “Soy CaballistApp” sin carga prestacional

8. Plan Económico

8.1. Plan de Inversiones

INVERSIÓN FIJA			
CONCEPTO	CANTIDAD	P/UNITARIO	TOTAL
Servidor AWS	1	\$ 0,3328	\$ 9.037.517
Cámaras 4k Wifi	3	\$ 85.000	\$ 255.000
Arudino	3	\$ 140.000	\$ 420.000
Sowtare Testeado	1	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
Computadores Básicos	4	\$ 1.200.000	\$ 4.800.000
Computadores área Tech	2	\$ 2.500.000	\$ 5.000.000
Escritorios	6	\$ 130.000	\$ 780.000
Sillas	8	\$ 80.000	\$ 640.000
Camisetas	12	\$ 20.000	\$ 240.000
			\$ 33.172.517

Figura 11. Inversión Fija de Soy CaballistApp

Determinación de los conceptos de inversión fija para la empresa Soy CaballistApp, la gran mayoría de ellos tecnológicos. Fuente: Tabla Elaboración Propia.

8.1.1 Presupuesto de Inversión Fija

Al ser una aplicación móvil, gran parte de la inversión fija se irá a tecnología, lo primero será contar con un servidor potente el cual lo conseguimos con Amazon Web Services con características t3.2x large 32 GB Ram 8 core, 3 cámaras 4k con servicio Wifi para hacer las transmisiones en vivo de las competencias de caballos, 3 arduinos, 1 software testado con arquitectura, 4 computadores básicos para los cargos que no sean directamente del área de tecnología, 2 computadores especializados con excelente procesador para el gerente de tecnología y el senior developer, camisetas distintivas de la empresa, escritorios y sillas, para un total de \$33.172.517 COP de inversión fija.

8.1.2 Presupuesto Capital de Trabajo

El presupuesto para el capital de trabajo es el resultado de sumar la inversión inicial es decir los ahorros del inversionista (\$20'000.000 COP) y el valor del crédito que se realizó (\$16'000.000 COP) y a ese valor restarle el total de costos fijos (\$23'832.174 COP). El resultado obtenido después de esa ecuación y que nos refleja el total del presupuesto del capital de trabajo es \$12'167.826 COP.

8.2 Estructura de Costos

TOTAL			
Fijos		Variables	Por cada Apuesta
Gerente General	\$ 6.000.000	Impuesto Coljuegos 17%	\$ 49.810
Arriendo Oficina	\$ 1.700.000		
Gerente de Marketing	\$ 3.750.000		
Publicidad	\$ 2.000.000		
Financiero	\$ 3.000.000		
Gerente de Tecnología	\$ 4.500.000		
Junior Developer	\$ 1.242.174		
Senior Developer	\$ 1.500.000		
Software Contable	\$ 140.000		
	\$ 23.832.174		\$ 49.810

Figura 12. Costos Fijos y Variables de "Soy CaballistApp" Fuente: Elaboración Propia

El principal costo fijo como se evidencia en la figura es el pago mensual de nómina (con prestaciones incluidas), el arriendo de la oficina, los gastos mensuales de marketing tanto digital como volantes publicitarios, y la mensualidad que se deberá pagar por el software contable.

El principal costo variable que se tendrá es el pago de impuesto a Coljuegos por cada ganancia generada por las apuestas, este es equivalente al 17% sobre el total de ganancias brutas por cada apuesta realizada. (Coljuegos, 2016)

8.2.1 Estructura de Costos Empresariales (Costos y Gastos Fijos)

GASTOS FIJOS (MENSUAL)			
CONCEPTO	CANTIDAD	P/ UNITARIO	TOTAL
Marketing	1	\$ 2.000.000	\$ 1.000.000
Paquetes de Celular	6	\$ 40.000	\$ 240.000
Software Contable	1	\$ 140.000	\$ 140.000
Arriendo	1	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000
		TOTAL GASTO FIJO	\$ 3.080.000

Figura 13. Gastos Fijos Mensuales de "Soy CaballistApp" Fuente: Elaboración Propia

Publicidad y marketing, paquete de celular contratados con la agencia Movistar, software contable, y el arriendo de la oficina.

Los gastos fijos que tendremos estarán enfocados al marketing de la app con una inversión de \$2.000.000 COP destinados para pautar digitalmente en plataformas del sector ya posicionadas y para impresión de panfletos que serán repartidos en las diferentes ferias equinas del país. El segundo gasto fijo serán los paquetes de celular que serán indispensables para que los empleados se puedan comunicar entre ellos cuando estén “en campo” por si se llega a presentar algún inconveniente, el tercer gasto fijo será un software contable que se deberá pagar su licencia mensualmente que será importante para llevar nuestras finanzas, y el cuarto gasto fijo que tendremos será el arriendo de una oficina cerca del Centro Comercial Santafé en Bogotá.

COSTOS FIJOS (MENSUAL)	
CONCEPTO	VALOR
Nómina	\$ 18.234.348
Servidores	\$ 9.037.517
Energía	\$ 120.000
Internet y teléfono	\$ 155.000

Figura 14. Costos Fijos Mensuales de Soy CaballistApp Fuente: Elaboración Propia

Los costos fijos serán la nómina (incluidas prestaciones) compuesta por 6 empleados directos de la compañía, la licencia del servidor AWS que se deberá pagar mensualmente, energía, internet y teléfono.

8.2.3 Estructura de Costos Variables Unitarios

Nuestro principal costo variable unitario será el impuesto que cobra Coljuegos a las casas de apuestas sobre los ingresos brutos que por cada apuesta que realizan, ellos reciben (17% sobre ingresos brutos). (Coljuegos, 2016)

8.2.4 Determinación del Margen de Contribución

El margen de contribución se obtiene después de restarle al precio del producto, el costo variable de este, en nuestro caso al ser apuestas debemos hallar el valor promedio apostado por cada jugada que se realiza, este valor será nuestro equivalente al precio y restarle el costo variable, el cual será la comisión que cobra Coljuegos (17%) sobre el total de ingresos netos que genere la casa de apuestas.

Siendo así el valor promedio por cada apuesta (precio) es de 293.000 COP (obtenido de encuesta realizada, fuente: elaboración propia) y el costo variable correspondiente al 17% de este valor será \$49.810 COP para un margen de contribución del 83%.

8.3 Determinación del Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio para nuestro ejercicio fue de \$28'713.463 COP que se deben vender para llegar a un punto donde la empresa no genere pérdidas ni ganancias, lo cual será igual a 98 apuestas que los clientes deberán realizar por lo menos, a partir de la apuesta número 99 ya se empezarán a generar beneficios para la compañía.

9. Plan Financiero

9.1 Los Estados Financieros

9.1.1 Balance General

Activo			
Caja y Bancos	\$40.038.327	\$605.832.441	\$1.309.436.450
Cuentas por Cobrar	\$0	\$0	\$0
Inventario final	\$0	\$0	\$0
Total Activo Corriente	\$40.038.327	\$605.832.441	\$1.309.436.450
Activos fijos	\$10.475.000	\$10.475.000	\$10.475.000
Depreciación acumulada	\$2.095.000	\$4.190.000	\$6.285.000
Activos fijos netos	\$8.380.000	\$6.285.000	\$4.190.000
Total Activos	\$48.418.327	\$612.117.441	\$1.313.626.450
Pasivo y Capital			
Obligaciones Bancarias	\$1.587.963	\$0	\$0
Provisión Impuestos	\$8.854.020	\$189.466.562	\$294.021.939
Total pasivos	\$10.441.983	\$189.466.562	\$294.021.939
Capital Suscrito y Pagado	\$20.000.000	\$20.000.000	\$20.000.000
Perdida/Utilidad Acumulada	\$17.976.343	\$402.650.879	\$999.604.512
Total Patrimonio	\$37.976.343	\$422.650.879	\$1.019.604.512
Total Pasivo y Patrimonio	\$48.418.327	\$612.117.441	\$1.313.626.450

Figura 15. Balance General de "Soy CaballistApp" y proyecciones Fuente: Elaboración Propia

Los activos totales para el año 1 son igual a \$48.418.327 COP, el total de pasivos para el primer año será igual a \$10'441.983 COP y el total del patrimonio es igual a \$37.976.343 COP. Lo que quiere decir que por cada peso que tiene la empresa para el primer año, 78 centavos han sido proporcionados por sus inversionistas y 20 centavos son provenientes de deudas con bancos.

9.1.2 Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3
Yentas	\$ 322.300.000	\$ 1.081.170.000	\$ 1.484.806.800
<i>-Inventario inicial materia prima</i>	\$0	\$0	\$0
<i>+Compras materia prima</i>	\$0	\$0	\$0
<i>-Inventario final de materia prima</i>	\$0	\$0	\$0
=Materiales directos consumidos	\$0	\$0	\$0
<i>+Mano de obra directa</i>	\$219.913.914	\$247.535.102	\$255.406.718
<i>+Costos indirectos de fabricación</i>	\$69.820.000	\$73.546.704	\$75.885.489
=Costo de productos fabricados	\$289.733.914	\$321.081.806	\$331.292.207
<i>-Inventario inicial de productos en proceso</i>	\$0	\$0	\$0
<i>-Inventario final de productos en proceso</i>	\$0	\$0	\$0
=Costo de productos terminados	\$289.733.914	\$321.081.806	\$331.292.207
<i>-Inventario inicial de producto terminado</i>	\$0	\$0	\$0
<i>-Inventario final de producto terminado</i>	\$0	\$0	\$0
Costo de ventas	\$289.733.914	\$321.081.806	\$331.292.207
Utilidad Bruta	\$32.566.086	\$760.088.194	\$1.153.514.593
<i>Depreciacion y Amortizacion</i>	\$2.095.000	\$2.095.000	\$2.095.000
<i>Gastos de administración y ventas</i>	\$0	\$183.798.900	\$260.444.022
Utilidad Operacional	\$30.471.086	\$574.194.294	\$890.975.571
<i>Gastos financieros</i>	\$3.640.723	\$53.197	\$0
Utilidad Antes de Impuestos	\$26.830.363	\$574.141.098	\$890.975.571
<i>Impuestos (33%)</i>	\$8.854.020	\$189.466.562	\$294.021.939
Utilidad Neta	\$17.976.343	\$384.674.535	\$596.953.633

Figura 16. Estado de Resultados de "Soy CaballistApp" y proyecciones Fuente: Elaboración Propia

El estado de resultados muestra inicialmente ventas iguales a \$322.300.000 COP para el primer año, una utilidad bruta de \$2'566.086 COP para el mismo año y una utilidad neta de \$17'976.343 COP al finalizar el año 1. Lo que equivale a utilidades netas mensuales iguales a \$1'498.029 COP, El bajo valor de las utilidades netas comparado con sus ventas se puede interpretar debido a que es el primer año de operación de la compañía, y que solamente hasta el finalizar ese año se terminó de pagar el crédito que se adquirió además las dificultades que presenta toda empresa en su primer año de operación.

9.1.3 Flujo de Caja

El flujo de tesorería muestra un total de ingresos para el año 1 de \$322'300.000 COP, como "Soy CaballistApp" es una empresa que brinda un servicio más no un producto entonces no poseemos inventarios. El total de la mano de obra (nómina de 6 empleados) será igual a \$219'913.914, y unos costos indirectos de fabricación equivalentes a \$69'820.000 COP. Finalmente tendremos una caja del periodo después de impuestos del \$40'038.327 COP.

9.2 Análisis de Rentabilidad Económica de la Inversión

9.2.1 Valor Presente Neto

El VPN fue igual a \$577'242.858 COP. El inversionista recupera la inversión, obtiene la tasa de rentabilidad esperada, y obtiene beneficios, lo que se traduce en que la inversión es conveniente.

9.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La inversión se recuperará al 2 año.

9.2.3 Periodo de Recuperación de la Inversión

9.3.1 Estado de Resultados Proyectado

Como se puede apreciar en la figura 13 llamada "Estado de resultados de Soy CaballistApp y Proyecciones" se evidencia un crecimiento en ventas del año 1 al año 2 del 235% lo cual no es errado pensarlo ya que otras empresas del

mismo sector dedicadas a Apuestas Deportivas como Wplay.com crecieron en 260% el año pasado (La República, 2019). Es importante aclarar en esta comparación con Wplay.com que el valor promedio apostado de los clientes de esta plataforma es de \$23.810 COP (Coljuegos, 2013) y que estos se dedican a apostar en el mercado deportivo, mientras que en “Soy CaballistApp” el valor promedio apostado es de \$293.000 COP (obtenido de encuesta realizada, fuente: elaboración propia) ya que es un nicho de mercado muy diferente (socioeconómicamente) al segmento de las Apuestas Deportivas. Los caballos de paso fino es el “Roll Royce de los equinos” (Dinero, 2015). Un caballo de esta categoría puede llegar a costar más de 1 millón de dólares. (BBC, 2015) y claramente las personas que los poseen son de una categoría muy diferente a los que apuestan en deportes. El incremento en ventas del año 2 al año 3 será igual a 37.33%.

9.3.2 Flujo de Caja Proyectado

El flujo de tesorería para el año 2 muestra ingresos equivalentes a \$1'081.170.000 COP, un total de mano de obra de \$247'535.102 COP, un total de costos indirectos de fabricación de \$73'546.704 COP, y una caja del periodo después de impuestos de \$565'794.115 COP. Para el año 3 el flujo de tesorería muestra un total de ingresos de \$1'484.806.800 COP, un total de mano de obra de \$255'406.718 COP, costos indirectos de fabricación equivalentes a \$75.885.489 COP.

9.3.3 Balance Proyectado

Como se evidencia en la figura llamada “Balance general de Soy CaballistApp y proyecciones” se muestra que los activos totales para el año 2 son iguales a \$612'117.441 COP, los pasivos serán iguales a \$189'466.562 COP, y el patrimonio será igual a \$422'650.562 COP. Lo que se traduce en que por cada peso que tendrá la empresa para el año 2, 30

centavos serán provenientes de deudas y 70 centavos será proveniente de los socios. Para el año 3 se proyectan activos iguales a \$1'313.626.450 COP, los pasivos serán iguales a \$294'021.939 COP, y el patrimonio será igual a \$1'019.604.512 COP. Lo que se traduce en que por cada peso que tendrá la empresa para el año 22 centavos serán provenientes de deudas y 78 centavos serán proveniente de los socios inversionistas.

9.4 Distribución de Utilidades

La política de la compañía plantea que durante los 5 primeros años de funcionamiento de la aplicación el 80% de las utilidades serán reinvertidas en la compañía, más publicidad, mejorando ingeniería de software y diseño de la aplicación, etc. El 15% irá a un fondo de inversión colectiva de riesgo medio, y el 5% será entregado al dueño de la compañía como parte de sus honorarios. Sin embargo, cada año se les hará un reconocimiento económico a cada uno de los seis empleados por su esfuerzo (regalo de navidad).

10. Aspectos de Legalización y Constitución

La empresa Soy CaballistApp será registrada en la Cámara de Comercio de Bogotá como una Sociedad Anónima Simplificada S.A.S. ser una casa de apuestas deberá ser previamente autorizada por Coljuegos y devengar el 17% de sus ganancias netas a esta entidad. (Coljuegos, 2016). La razón social de la compañía será Soy CaballistApp S.A.S. Su representante legal será el señor Fernando Ríos Ávila identificado con C.C 10'531.181 de Popayán. El capital autorizado será de \$20.000.000 COP, el capital suscrito será de \$20.000.000 COP y el capital pagado será de \$20.000.000 COP. Coljuegos es la entidad encargada de vigilar todo lo concerniente a los juegos

de azar en Colombia, y es esta quién regulará la aplicación, como ya lo hemos mencionado anteriormente Coljuegos le cobra a las casas de apuestas el 17% sobre su total de ingresos brutos obtenidos. De igual forma Coljuegos establece que “el operador debe tener una cuenta bancaria abierta en una entidad financiera en Colombia, autorizada y vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia, en la que se encuentren los fondos correspondientes a los saldos de las cuentas de juego de los jugadores respecto a los créditos para la participación. Con la periodicidad que defina Coljuegos el operador debe acreditar que el saldo de esta cuenta es igual o superior al valor de los créditos para la participación existentes en todas las cuentas de juego y que sean susceptibles de ser retiradas por los jugadores. Los rendimientos financieros que generen los recursos depositados en la cuenta de depósitos, de haber lugar a ellos, serán del operador, siempre y cuando se cumpla con la condición que el saldo de la cuenta sea igual o superior al saldo de los créditos para la participación”.

También establecen unas normas de juego responsable, créditos e información que hay que respetar, por ejemplo enviarles informes durante los primeros 25 días hábiles del año que contengan información de cuentas mensuales del anterior año, costos y gastos asociados a la operación, actividades de promoción y publicidad y actividades de juego. (Coljuegos, 2016)

Bibliografía

BBC. (31 de julio de 2015). Los caballos criollos colombianos que conquistan la “capital mundial” del negocio ecuestre. *BBC*. Recuperado de https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/07/150723_economia_caballos_paso_fino_ocala_if

Coljuegos. (2013). *Perfil del apostador colombiano 2013*. Recuperado de <https://www.coljuegos.gov.co/descargar.php?id=200333>

Coljuegos (2016). *Acuerdo número 4 del 24 de mayo de 2016. Por el cual se aprueba el reglamento de juego y azar de la modalidad del novedoso de tipo juegos operados por internet*. Recuperado de <http://www.coljuegos.gov.co/descargar.php?idFile=224721>

Confepaso. (2019). *Misión*. Recuperado de www.confepaso.net

Congreso de la República de Colombia (2017). *Ley 1842 del 14 de Julio de 2017 Por medio de la cual declara como patrimonio genético nacional la raza autóctona del caballo de paso fino colombiano y se dictan otras disposiciones*. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1842_2017.html

Dane. (2018). *¿Cuántos somos?* Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>

Dinero. (29 de octubre de 2012). Un negocio que empieza a galopar. *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/inversionistas/articulo/un-negocio-empieza-galopar/162661>

Dinero. (8 de febrero de 2015). El caballo criollo de Colombia, "el Roll Royce" de los equinos *Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/inversionistas/articulo/el-caballo-paso-fino-colombiano-busca-entrar-industria-ecuestre-mundial/211797>

Fedequinas. (2018). Fedequinas en cifras. *Fedequinas*, 89, 8-8.

Fedequinas. (2019). *Nosotros*. Recuperado de <http://nacionalfedequinas.org/nosotros/>

Confepaso. [Luis Ignacio Gaitán Ovalle] (2017). *Lanzamiento mundial confepaso 2017 1080p 1* [Video]. Youtube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=d8oPc4K43XQ>

Directorio Equino. [Franz Lagos] (2017). *Caballo de paso fino colombiano* [Video]. Youtube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=cLHtVk0nvDw>

International Organization for Standardization. (2013). *ISO/IEC 27001:2013*. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:27001:ed-2:v1:en>

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 9241-11:2018s*. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9241:-11:ed-2:v1:en>

La República. (12 de febrero de 2013). Un sector que puede galopar más

rápido.

La República. Recuperado de <https://www.larepublica.co/archivo/un-sector-que-puede-galopar-mas-rapido-2031622>

La República. (26 de febrero de 2019). Wplay crece en 260% y se expandirá a apuestas de política y entretenimiento. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/wplayco-crece-260-y-se-expandira-a-apuestas-de-politica-y-entretenimiento-2832476>

Paso Horse TV. [Paso Horse TV] (2019). *Spectrum 60Secs (spanish) final 050119 highres* [Video]. Youtube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=bJv966Q8g-k>

Pasofinotv. (2016). *Home*. Recuperado de <http://pasofinotv.com/> Saldarriaga, M. (28 de enero de 2018). Un negocio que galopa. *ElColombiano*. Recuperado de <https://www.pressreader.com/colombia/el-colombiano/20180128/282518658933078>

SusCaballos. (2018). *Home*. Recuperado de <http://suscaballos.com/>