

Fortalecimiento empresarial de criadero de Caballo Criollo Colombiano:

Caso Espíritu Santo

Wilmer Yesid Sánchez Buitrago

Kevin Velandia Colmenares

Trabajo de fortalecimiento empresarial para optar al título de

Administrador de empresas

Johanna Carolina Suarez Guzmán

Profesional en economía

Universidad Santo Tomás, Bogotá D.C.

Facultad De Ciencias Económicas

Programa: Administración de Empresas

2019

Contenido

Capítulo I	6
Introducción	8
Antecedentes	10
Justificación	13
Planteamiento del problema	14
Formulación del problema	16
Objetivos	17
Objetivo general	17
Objetivos específicos.....	17
Metodología	18
Historia del Caballo Criollo Colombiano – Contextualización.....	19
El Caballo criollo en Colombia y su crecimiento	22
Trámites y entidades de control	27
Capítulo II	30
Cuidados especiales y adiestramiento	32
Capítulo III	36
Aplicación de formatos de diagnóstico	36
Sistema empresarial del criadero Espíritu Santo	36
Mapa de procesos de Criadero Espíritu Santo	37
Lista de chequeo de los aspectos Externos con base en metodología PESTEL.....	38
Competitividad sistémica	40
Lista de chequeo para sistema de comercialización	45
Listas de chequeo de aspectos internos	48
Sicraempresa, lista de chequeo administrativo de aspectos internos.....	55
Análisis DOFA Del Criadero Espíritu Santo	58
Aplicación de herramienta “CARIBE”	60
Priorización de debilidades	60
Espina de pescado.....	63
Diagrama Como-Como Criadero Espíritu Santo	63
Misión visión y políticas sugeridas para la empresa.	65
Capítulo VI	66
Propuesta de mejoramiento	66

Comentarios principales a la propuesta.....	68
Referencias.....	80
ANEXOS	82

Contenido de tablas

Tabla 1 Alimentación de los equinos en Criadero Espíritu Santo	31
Tabla 2 Cuidados de los equinos en Criadero Espíritu Santo	31
Tabla 3 costos de alimentación en Criadero Espíritu Santo (Noviembre 2018)	33
Tabla 4 Costos mano de obra en Criadero Espíritu Santo (Noviembre 2018)	33
Tabla 5 Costos salud física y mental de equinos en Criadero Espíritu Santo (Noviembre 2018).....	34
Tabla 6 Otros costos (Noviembre 2018)	34
Tabla 7 Costo por feria (Noviembre 2018).....	35
Tabla 8 Costos de urgencia y preñez (Noviembre 2018).....	35
Tabla 9 Costo botiquín (Noviembre 2018).....	35
Tabla 10 Mapa de procesos mapa de procesos elaboración de los autores basado en Murcia, H. (2000 a 2018) CURSOS DE FORMACIÓN EMPRESARIAL. Desarrollados en Colombia y otros países	37
Tabla 11 Lista de chequeo PESTEL.....	38
Tabla 12 Lista de chequeo PORTER	39
Tabla 13 Lista de chequeo sistema de comercialización	45
Tabla 14 Lista de chequeo aspectos internos	48
Tabla 15 Elementos físicos Criadero Espíritu Santo	50
Tabla 16 Lista de chequeo administrativo.	51
Tabla 17 Siceaempresa	55
Tabla 18 Análisis D.O.F.A.	58
Tabla 19 Votación debilidades	60
Tabla 20 Priorización de debilidades	61
Tabla 21 Diagrama de Pareto.....	62
Tabla 22 Marco Lógico de la organización.	64
Tabla 23 Área de mejora elaborada por los autores, adaptada de http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf.....	66
Tabla 24 Plan de mejoramiento elaborado por los autores	67
Tabla 25 Balance general año 2017 y 2018 elaborado por los autores.....	69

Contenido de figuras

Ilustración 1 Mapa del criadero	12
Ilustración 2 Puestos directos de trabajo dentro de los criaderos equinos.	23
Ilustración 3 Puestos directos de trabajo generados en exposiciones equinas	24
Ilustración 4 Regiones de criaderos importantes en Colombia.....	25
Ilustración 5 Trámites de registró.....	28
Ilustración 6 Organigrama criadero Espíritu Santo.....	30
Ilustración 7 Elaboración de los autores basado en Murcia, H. 2011. Creatividad E innovación para el desarrollo empresarial. Bogotá. Ediciones de la U.	36
Ilustración 8 Competitividad sistémica	40
Ilustración 9 Elementos físicos Criadero Espíritu Santo	42
Ilustración 10 Diagrama de Pareto	63
Ilustración 11 Diagrama Como-Como.....	63
Ilustración 12 Estado de resultados 2017 y 2018.....	70
Ilustración 13 Notas 1 y 2	70
Ilustración 14 Nota 3	71
Ilustración 15 Notas (4-9) elaborada por los autores	72
Ilustración 16 Análisis vertical de los activos.....	73
Ilustración 17 Análisis vertical pasivo y patrimonio.	74
Ilustración 18 Análisis vertical Estado de resultados.....	74
Ilustración 19 VNA y TIR	75

Capítulo I

Resumen

En el siguiente trabajo, se realizará un fortalecimiento empresarial al Criadero de caballos Espíritu Santo, donde se realizaron una serie de visitas, en las cuales se recolectó información para realizar un diagnóstico de la situación del Criadero, usando unas listas de chequeo que entregan como conclusión sus principales debilidades, que fueron el punto de partida para trabajar en su fortalecimiento y mejora continua. Para desarrollar el fortalecimiento se aplicaron herramientas de calidad, basadas en el libro del profesor Hector Horacio Murcia llamado “Auditoria Administrativa con base en innovación organizacional-2014”. Estas herramientas dan como resultado la priorización de una de las principales debilidades a trabajar, contribuyendo con la construcción de un plan de mejora con el objetivo de llegar a ser de gran utilidad para el criadero.

Por último, se generan recomendaciones al criadero, en la búsqueda de iniciar un cambio que mejore la administración y funcionamiento del criadero haciéndose más competitivo y rentable.

Abstract

In the following work, a business strengthening will be applied to the Espíritu Santo Horse Farm. Where were made a series of visits, in which information was collected to make a diagnosis of the current situation presented by the Cattery, using checklists that give as conclusion their main weaknesses, which were the starting point to work on its strengthening and continuous improvement. To develop the strengthening, quality tools were applied, based on the book by Professor Hector Horacio Murcia called "Administrative Audit based on organizational innovation-2014". These tools result in the prioritization of one of the main

weaknesses to be worked on, contributing to the construction of an improvement plan with the aim of becoming very useful for the hatchery.

Finally, recommendations are generated to the hatchery, in the search to initiate a change that improves the administration and operation of the hatchery becoming more competitive and profitable.

Introducción

En la Mesa Cundinamarca se encuentra el criadero de caballo criollo colombiano: Espíritu Santo. Este criadero nació hace 12 años siendo fundado como hobby, ya que su dueño es amante de este tipo de ejemplares. El crecimiento y el éxito que ha tenido este criadero en exposiciones y ferias le ha permitido tener un reconocimiento sanguíneo y competitivo. Como toda empresa en crecimiento, su administración se va volviendo más compleja, y el paso de hobby a negocio conlleva cambios, obstáculos y retos en la búsqueda de mejoramientos continuos.

El criadero Espíritu Santo aceptó que dos estudiantes de la Universidad Santo Tomas contribuyeran con un plan de mejoramiento y fortalecimiento empresarial, que permita identificar los problemas actuales que presenta el criadero, y de esta manera tomar acciones correctivas y estrategias que permitan hacer del criadero Espíritu Santo sostenible y rentable.

Para empezar con el mejoramiento se comenzará con un diagnóstico general. De esta manera se identificarán las áreas y los procesos del criadero en donde se presenta falencias. Después se proseguirá con la elaboración de un DOFA, brindando una visión holística tanto de la parte interna como externa del criadero. Posteriormente se realizará una priorización de debilidades que permitirá la identificación de sus problemas; seguidamente se aplicarán herramientas administrativas de calidad.

Finalmente, se generarán estrategias y una serie de recomendaciones y posibles acciones a realizar obtenidas de las herramientas administrativas de calidad. Estas serán entregadas como conclusión final del trabajo de fortalecimiento empresarial para el Criadero Espíritu Santo.

Antecedentes

El criadero de caballos criollos Colombianos Espíritu Santo inició en el negocio en el año 2006 ubicado en Mosquera Cundinamarca como una pasión (hobby) adquirida por su dueño y fundador Álvaro Velandia Rodríguez, quien inicia con la compra de una yegua de cría y un caballo de exposición de muy buena sangre de caballos conocidos como Tayrona del paso, Tupac Amaru y Cónsul de La Gran Dinastía. (Velandia, 2018)

El criadero está situado en un terreno de nueve (9) fanegadas dotadas con instalaciones especializadas para el adiestramiento y la cría de estos ejemplares equinos. Cuenta dentro de sus instalaciones con dos tornos, una pista sonora, una pista de conos, 6 pesebreras convencionales, 3 pesebreras para caballos enteros y 1 para yeguas gestantes amplias con juguetes como pelotas y botellas colgantes para la salud mental del ejemplar. También dispone de 9 potreros amplios en los que se encuentra sembrado el pasto de corte y uno adicional para el desestrés y descanso de los caballos, zona de corte, enfermería equina, desembarcadero en forma de rampa y zona de limpieza.

En el año 2008 el criadero contaba con 6 yeguas de cría y 3 ejemplares de exposición superando obstáculos y retos en el proceso de aprendizaje. En el año 2011 el criadero tenía sangre propia del criadero con saltos de caballos como Tayrona del paso y Escándalo de la gran Dinastía caballos fuera de concurso. Esto quiere decir que han obtenido 12 Grandes Campeonatos en Exposiciones Grado A, siempre y cuando 3 de ellos se hayan ganado en mínimo 3 de 5 zonas geográficas; iniciando su proceso de adiestramiento empezando a ganar sus primeras cintas de primer puesto en exposición grado B y grado A (grado de dificultad e importancia) ganando un muy buen nombre y prestigio. (Velandia, 2018)

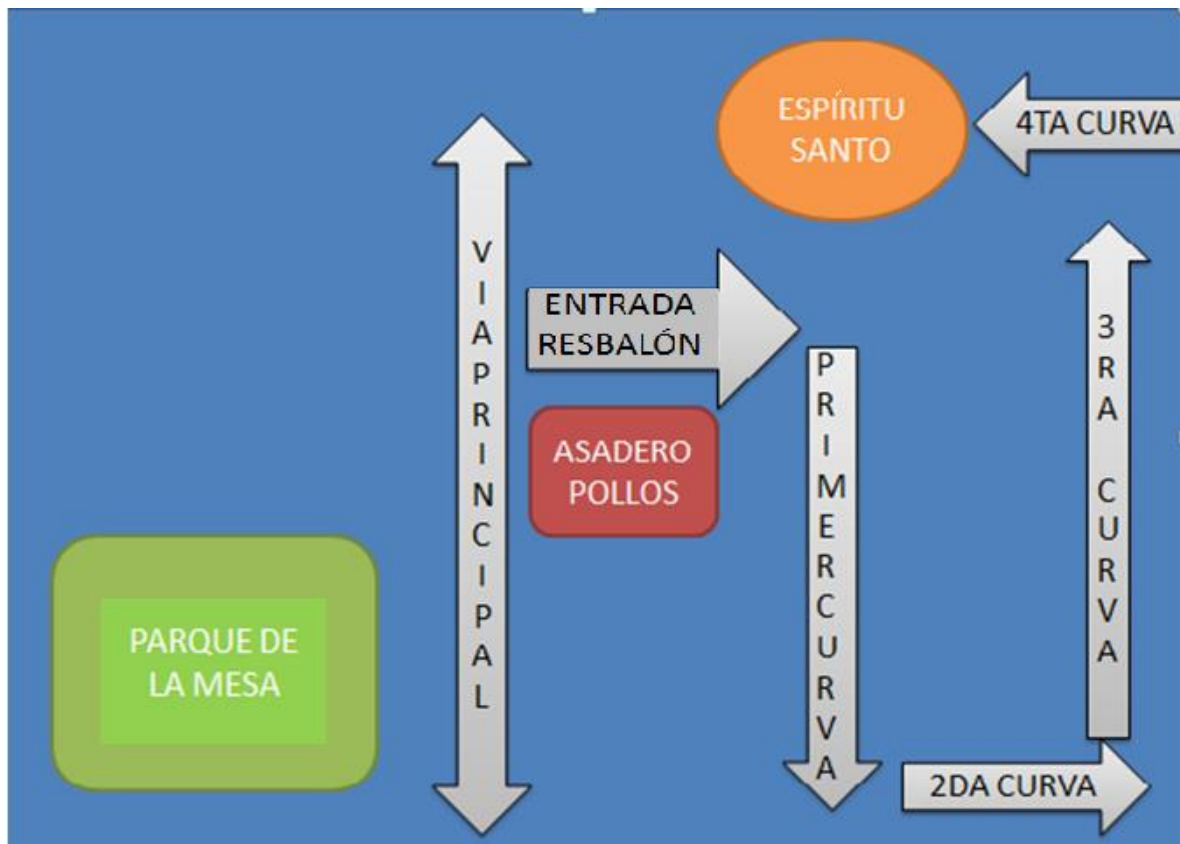
En el año 2013 el criadero es trasladado a la Mesa Cundinamarca situándose en un buen terreno cerca al parque del municipio como se puede ver en la ilustración número 1 del mapa del criadero. Tuvo así una mejor sede de adiestramiento y centro de cría, cultivando su propio pasto de corte llamado King Grass morado y verde (pasto seleccionado por su tamaño y propiedades energéticas), tomando como principal preocupación el bienestar y comodidad de sus ejemplares.

Para el año 2016 el criadero continua ganando cintas (Premios) con sus ejemplares en las ferias grado A de Duitama, Fusagasugá, Boyacá, Buga, Vélez y Antioquia y las ferias grado B como Tuta, Mesitas, Cachipay, Girardot, La Mesa, Anapoima, Tena y Apulo ganando grandes campeonatos en La Mesa, Fusagasugá, Tenjo y Apulo en camino a ser un criadero reconocido de buen nombre.

Actualmente, el criadero tiene 15 yeguas de cría y exposición y 4 ejemplares potenciales de exposición. (Velandia, 2018).

Mapa del criadero

Ilustración 1 Mapa del criadero



Fuente: Elaborado por los autores

Justificación

El presente trabajo tiene como objeto de investigación el caso del criadero Espíritu Santo, el cual tiene sus inicios como un gusto hacia estos ejemplares equinos más no con una visión de negocio. Se pretende mostrar alternativas estratégicas y recomendaciones en el manejo administrativo al propietario, con el fin que el criadero Espíritu Santo sea rentable.

El criadero ha venido notando un gasto demasiado alto en la manutención y cuidados de los ejemplares de la empresa. Es por esto que se pretende hacer una revisión organizacional, administrativa del criadero y financiera para tener datos claros en cuanto a su funcionamiento, costos, ingresos y gasto del criadero espíritu santo. Esto es debido a que no se llevan seguimientos, cuentas ni registros escritos lo cual afecta de manera permanente el control y la toma de decisiones para su correcta administración y funcionamiento.

Así mismo, el criadero ha venido notando que sus ingresos no son suficientes para su mantenimiento puesto que la comercialización de los ejemplares se ha ido disminuyendo de manera notoria por la falta de apoyos del gobierno, como lo indicó el Ministerio de Agricultura en el diagnóstico equino, asnal y mular del sector (Min Agricultura, 2014).

La falta de estrategias del criadero tanto para la venta como para percibir ingresos adicionales con sus ejemplares ha causado que en varias ocasiones el gerente tenga en consideración el cierre del criadero afectando el empleo de las personas.

Planteamiento del problema

En el año 2006, su fundador Alvaro Velandia Rodríguez empezó a notar la dificultad en la comercialización de estos equinos, ya que por los altos costos de manutención y altos costos de los ejemplares no son atractivo o actividad de fácil acceso para un usuario común. Así lo indicó Lucas Londoño director administrativo de la asociación de criadores de caballos criollos colombianos de silla. (Asdesilla) (Ortegón, 2015).

Por otro lado, los equinos que no son aptos para competir en exposiciones por ahora no generan ingresos para el criadero, puesto que su mantenimiento es igual de alto como un ejemplar de exposición. Por tal motivo el criadero debe buscar nuevas alternativas en el uso de estos caballos poco aptos para las competencias, convirtiéndolos en ingresos adicionales que aporten en la sostenibilidad del criadero.

Además, este criadero al ser fundado como un entretenimiento y no como visión de negocio para su dueño, uno de sus problemas radica en la administración, ya que no se ha llevado una correcta planeación, organización, dirección y control para un correcto funcionamiento.

Al mismo tiempo, la cría de estos equinos exige de cuidados específicos que regularmente por su raza delicada requieren de un concentrado especializado, también de un entrenador diario, un herrero, un personal constantemente supervisando y supliendo las necesidades de los equinos; además debe disponer de un veterinario que mensualmente se encarga de chequear que todo lo referente al equino este en correcto orden, de implementar las vitaminas y purgas que necesiten, igualmente de los gastos diarios que se invierten para la alimentación, limpieza, entretenimiento, salud mental y física del caballo.

En el ámbito del gremio equino, se ha generado un rechazo por parte de las entidades de protección animal que desaprueban todo tipo de prácticas en donde se vean comprometidos los animales. Los animalistas, quienes buscan la abolición del maltrato animal y una vida digna, dejan clara su postura de rechazo en cuanto a las prácticas que maneja el gremio en su adiestramiento y tratamiento frente a estos equinos, en la cual se habla de prácticas que dejan inconformes a asociaciones de animalistas como la WSPA(sociedad mundial para la protección animal).

Esta sociedad afirma que en su adiestramiento se utilizan prácticas que no deberían de recibir estos equinos, pues se afirma que los dueños de caballos tienen una idea que no es correcta de cómo debe lucir un caballo de paso criollo colombiano, idealizando posturas específicas, y que estas posturas no son naturales para un caballo como lo dice el señor Gerardo Huertas director de operaciones para Latinoamérica de la WSPA, e investigadores de la WSPA que aseguraron que en el adiestramiento de estos animales se usan prácticas que maltratan al animal usando cadenas de peso en sus patas para que los equinos levanten las patas más alto, untarles grasa en los ojos, usar frenos puntiagudos, gritos, entre otras prácticas. (Verde, 1993)

Formulación del problema

¿Cómo hacer sostenible la crianza y formación de los caballos de paso criollo colombiano del criadero Espíritu Santo?

Objetivos

Objetivo general

Proponer alternativas estratégicas para la rentabilidad del criadero Espíritu Santo.

Objetivos específicos

- Evaluar la situación actual del criadero Espíritu Santo.
- Formular estrategias para fortalecer el funcionamiento del criadero Espíritu Santo
- Generar recomendaciones y acciones a realizar para el manejo administrativo del criadero Espíritu Santo.

Metodología

Para realizar el plan de fortalecimiento empresarial del criadero Espíritu Santo, se empleará una metodología de investigación de tipo cualitativo, porque se realizará investigación de personas, comportamientos, funcionamiento organizativo e interacciones. Será un proceso sistemático y riguroso en el campo de estudio (Esteban, 2003). Por medio de este método se realizarán visitas al criadero, con el fin de tener información de primera mano y hacer una entrevista a las personas que hacen posible su funcionamiento para así realizar un diagnóstico y evaluar la situación actual.

Primer objetivo específico: Se realizarán unas listas de chequeo, las cuales brindarán un apoyo en la detección de falencias y debilidades que esté presentando el Criadero; de esta manera se obtendrá un punto de partida para el desarrollo de trabajo de fortalecimiento empresarial.

Segundo objetivo específico: Con el fin de formular estrategias para el fortalecimiento del criadero se realizará un D.O.F.A. con la información que brindarán las listas de chequeo internas y externas tales como debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Esta herramienta ofrecerá una visión holística del criadero facilitando la formulación.

Tercer objetivo específico: luego de identificar las principales debilidades, se procederá a la aplicación del método “CARIBE” (Calidad total reingeniería y bases estratégicas para el fortalecimiento empresarial) seleccionando la principal debilidad. Posteriormente se formulará un plan de mejora y por último se brindarán recomendaciones y acciones a realizar para ser aplicadas por el Criadero Espíritu Santo.

Marco teórico

Historia del Caballo Criollo Colombiano – Contextualización.

La historia del caballo criollo colombiano se remonta al segundo viaje de Colón a América, con la llegada de sementales españoles traídos por rejoneadores y hacendados. Los caballos que arribaron a República Dominicana fueron un cruce entre el caballo Berberisco propio de la zona del norte de África con el caballo de raza Andalucía, caballo predominante en España en la época del descubrimiento y la reconquista de América. Este animal se caracterizaba por ser más bien pequeño y de contextura mesomorfa, de pecho ancho y musculoso con cola baja. Además de esto este caballo se caracterizaba por su magnífico brío, docilidad de temperamento y resistencia para enfrentar la inclemencia del trópico y toda clase de sufrimiento (Londoño, 1991).

Antes de la venida de Colón a América, este caballo berberisco formó junto con el árabe y el inglés la trilogía de las razas que dieron origen al caballo del mundo actual; luego del cruce entre las razas mencionadas anteriormente, Colón llega en su segundo viaje a la isla la Española junto con Rodrigo de Bastidas, Gonzalo Jiménez de Quesada, Pedro de Heredia y el oidor Juan de Badillo los cuales se dividieron en pequeños grupos que se repartieron entre la Costa Atlántica, la sabana de Bogotá y el occidente Antioqueño. (Londoño, 1991)

Estos colonizadores luego de sufrir penosas travesías por el río Magdalena y la zona de Urabá, empiezan a cuidar la raza y se dividen en dos centros de crías con diferentes características territoriales. Uno de los centros de cría fue en la sabana de Bogotá y el otro en el occidente de Antioquia, donde se comienza a realizar una selección genética

de las mejores características equinas como las fenotípicas, temperamentales y de desplazamiento, en donde se originó un paso de cuatro tiempos llamados como paso fino. Adicionalmente en el norte de Antioquia por sus terrenos difíciles y montañosos se evoluciona a un paso llamado troche que el caballo ejecuta para descansar en los terrenos ondulados. (Londoño, 1991)

El paso del caballo criollo colombiano se divide en 4 diferentes andares o modalidades que rigen el desplazamiento de un equino entre los que están: Trocha pura, Paso fino, Tote y galope y Trocha y galope. A continuación, se explicarán sus diferencias.

(Londoño, 1991)

Marcha diagonal: se refiere al movimiento continuo y alterno de los bípedos diagonales

Marcha lateral: se refiere a la ejecución de movimientos continuos y alternos de sus bípedos laterales

Paso fino colombiano: Se caracteriza por su desplazamiento en bípedos laterales, continuos y alternos marcando dos tiempos con cada bípedo finalizando su andar en 4 tiempos. Reproduciendo un sonido (taca taca taca taca taca) enfocándose en una reproducción musical de melodía, armonía, ritmo y cadencia.

Trote: hace parte de la raza de movimientos diagonales, se caracteriza por ser un andar de dos tiempos de forma continua y alternada por medio de sus bípedos diagonales realizando un tiempo con cada bípedo, con un ritmo lento reproduciendo un sonido (tas tas tas tas tas)

Galope: También hace parte de la raza de movimientos diagonales caracterizado por ser un andar de tres tiempos, iniciando el primer tiempo con una de sus patas, continuando con el bípedo diagonal de la otra pata y finalizando con la mano contraria de la pata con la que inició el proceso, emitiendo un sonido (catorce catorce catorce). Cabe aclarar la importancia del jinete en la ejecución del galope en trabajo conjunto con el ejemplar.

Trocha: Hace parte igualmente de la raza de movimientos diagonales; se caracteriza por un andar en cuatro tiempos en el cual el ejemplar se desplaza de forma continua y alterna produciendo dos tiempos con cada bípedo diagonal en donde el caballo pone primero la mano del bípedo antes que la pata esta se retrasa por un pequeño lapso de tiempo produciendo su sonido característico (tras tras tras tras) (Londoño, 1991).

El Caballo criollo en Colombia y su crecimiento

El caballo criollo colombiano es un ejemplar que tiene características de suavidad y disfrute al montar por su quietud y carácter noble al andar (Rodríguez, 2015) según indica Alirio Galvis presidente de la Federación Colombiana de asociaciones equinas FEDEQUINAS.

El sector económico de caballo criollo colombiano crece a pasos agigantados. Según indicó Beatriz Salgado García, directora ejecutiva de FEDEQUINAS, se llegan a mover más de 380 millones de pesos al año a través de las diferentes ferias equinas que se realizan en varios departamentos del país como Antioquia, Atlántico, Córdoba, Cartagena y otros. Además en Colombia existen unos 24 mil criaderos registrados donde se generan empleos indirectos en las 155 exposiciones que se realizan al año y se mueven 24 mil caballos aproximadamente. El presidente de ASOEQUINOS Jimmy Char destacó el crecimiento que ha tenido la feria del Atlántico y asegura que esta es la feria más importante de Colombia en donde ya hay 8 representantes de diferentes países. Este crecimiento hace que Colombia ocupe un lugar importante a nivel mundial (El Heraldó, 2011).

Para el año 2018 Colombia cuenta con unos 48.000 criaderos registrados los cuales generan empleo y demandan productos y servicios de la economía formal. Se realiza por lo menos dos veces por semana una exposición equina en cualquiera de sus grados, lo que causa que estas se realicen en cualquier parte del país; así lo destaca Cristian Stapper Director ejecutivo de Fedequinas (Riaño, 2018)

La actividad económica de este tipo de ejemplares se rige por la cadena equina, asnal y mular, la cual se constituyó el 29 de abril de 2011 por medio de una convocatoria a los involucrados en esta actividad. Para dar cumplimiento al decreto 3800 de 2006 y la resolución 186 de 2008

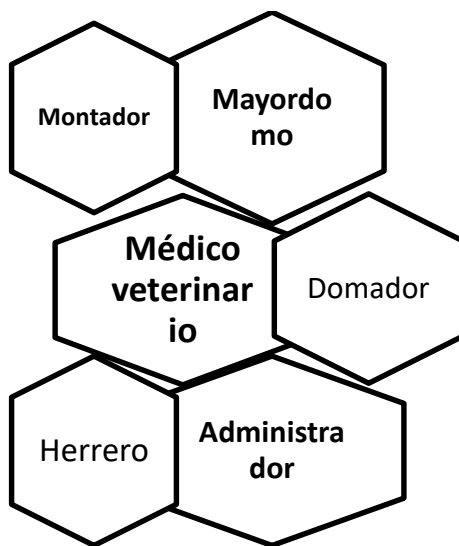
gremios representativos del subsector se agrupan y se denominan Federación Colombiana de Asociaciones Equinas y la Federación ecuestre de Colombia, en la cual crean estatutos y acuerdos de competitividad (Min Agricultura, 2014)

Este subsector equino asnal y mular según FEDEQUINAS y datos del DANE participa con el 4,35% al PIB agropecuario y al PIB total nacional con el 0,1%, los criaderos registrados del sector generan a su vez 97.948 empleos directos y 122.480 empleos indirectos en todo el país (PECTIA, 2016)

Los empleos que se generan en el país por medio de este subsector en los predios se ven reflejados en la ilustración 2.

Puestos directos de trabajo

Ilustración 2 Puestos directos de trabajo dentro de los criaderos equinos.



Fuente: Imagen elaborada por los autores, adaptada del Ministerio de Agricultura de Colombia

Los empleos directos generados en las ferias y exposiciones se observan reflejados en la ilustración 3.

Empleos directos generados en exposiciones

Ilustración 3 Puestos directos de trabajo generados en exposiciones equinas



Fuente: Imagen elaborada por los autores adaptada de ministerio de agricultura

Estos caballos se desarrollan con mayor fuerza en ciertas zonas, como se puede observar en la ilustración 4 del mapa de Colombia señalando los sectores más importantes, con el fin de mostrar el crecimiento que se dio en las diferentes zonas geográficas del país convirtiéndose en los principales centros de cría de Colombia

Ilustración 4 Regiones de criaderos importantes en Colombia.



Fuente: Elaborada por los autores adaptado de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Equino/Documentos/005%20-%20Documentos%20T%C3%A9cnicos/Diagnostico%20Cadena%20Equina,%20Asnal%20y%20Mular.pdf>

1. Antioquia
2. Altiplano Cundiboyacense

3. Valle
4. Meta
5. Córdoba

Estos equinos se mueven en el mercado a través de ferias y exposiciones, en la que participan federaciones y asociaciones que por medio de redes sociales y páginas web prestan el servicio comercial de venta de caballos o material genético como la inseminación o monta, se realizan subastas virtuales que además es un mercado que va en crecimiento. A esto se lleva un estricto control de transacciones ya que existe un eslabón el cual no permite que quede todo totalmente supervisado (Min Agricultura, 2014)

El destino de estos equinos en Colombia va dirigido a diferentes actividades como lo son trabajos de campo, ferias y exposiciones, salud, reproducción, deporte, recreación entre otros (Min Agricultura, 2014)

Los principales compradores de equinos asnos y mulas son personas naturales o jurídicas que se dedican a producir ejemplares o como actividad económica, los cuales los destinan a diferentes usos como:

- Productores equinos, asnos y mulas (compra y venta de animales de animales en pie o de material genético directamente)
- Agricultores
- Deportistas ecuestres
- Empresas prestadoras de servicios equinoterapia e hipoterapia
- Casa comercializadoras de material genético (Min Agricultura, 2014)

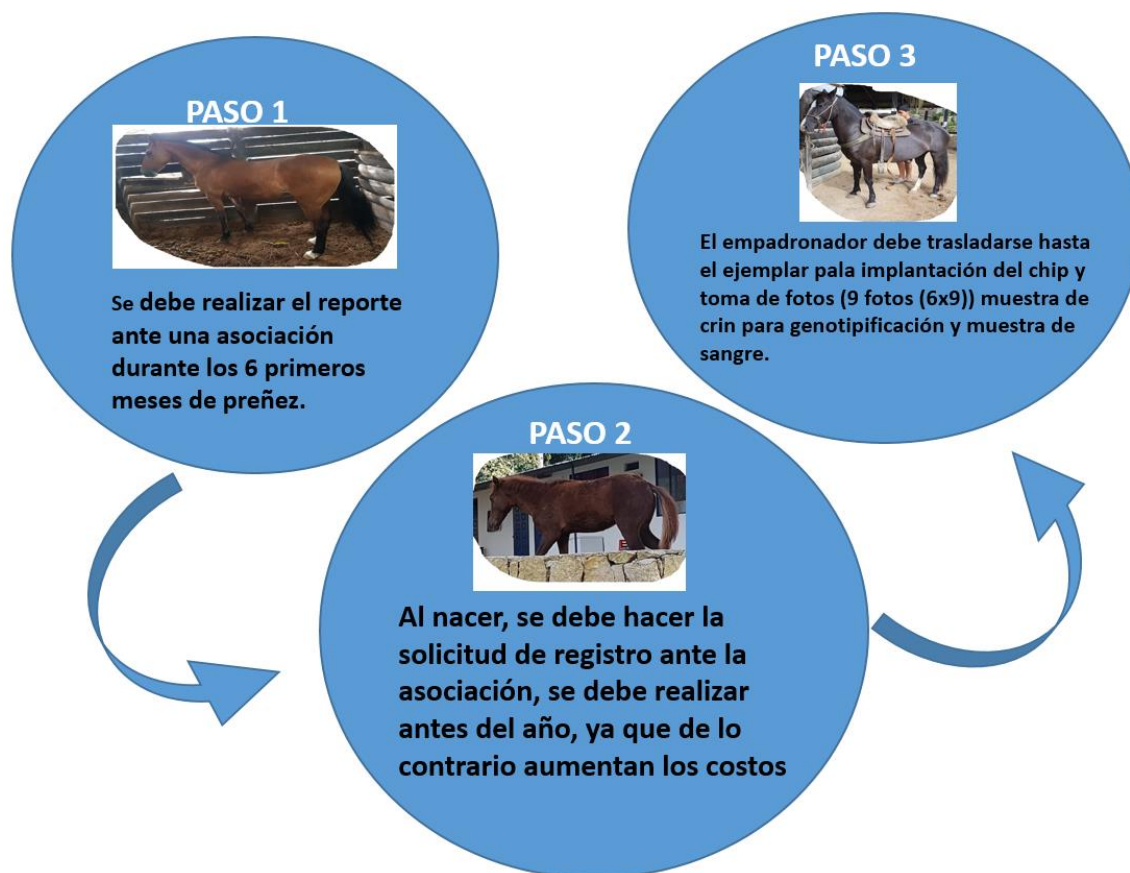
Entre las coyunturas que se presentan dentro del gremio equino, asnal y mular es que es un negocio informal y se dificulta la toma de decisiones. Es un sector que fue afectado por el narcotráfico; este fenómeno ha estigmatizado el sector que tiene alto potencial de crecimiento, pero debido a estos fenómenos mencionados anteriormente no cuentan con financiamiento del estado, ni beneficios de parte del gobierno. Esto hace que sea más difícil la comercialización. (Min Agricultura, 2014)

El sector únicamente cuenta con una línea de crédito de Finagro para la compra de animales. Sin embargo en la entidad existe un manual que en el capítulo 1, numeral 1.2.5 indica que no se financian actividades que tengan que ver con caballos de paso fino y de carreras, así mismo limita el crecimiento del sector, lo cual se requiere apoyo financiero para contribuir en el crecimiento (Min Agricultura, 2014)

Trámites y entidades de control

Los equinos deben de realizar trámites y registrarse bajo asociaciones que hacen que estos ejemplares sean registrados y legalizados a sus propietarios, así como se puede ver en la ilustración 5 de los trámites necesarios para el registro de un equino.

Tramites Registro de ejemplares
Ilustración 5 Trámites de registró



Fuente: elaboración de los autores adaptado de (Fedequinas, s.f.)

Federación equina ecuestre

Es una federación creada el 20 de agosto de 1947, que obtuvo personería jurídica del Ministerio de Justicia a través de la resolución 4094 de 1966. Es una entidad sin ánimo de lucro y su misión principal es la búsqueda del desarrollo del deporte ecuestre en las distintas disciplinas teniendo en cuenta el bienestar y amor por el caballo, se capacitan entrenadores y jinetes (Federacion Ecuestre Colombiana, s.f.)

Ante la necesidad de los propietarios equinos de tener un documento que identifique y certifique sanitariamente a sus caballos, el ICA estableció unos requisitos para brindar un pasaporte como documento sanitario para que las personas puedan movilizar sus animales a nivel nacional mediante resolución 1403 del 2015. (ICA, s.f.)

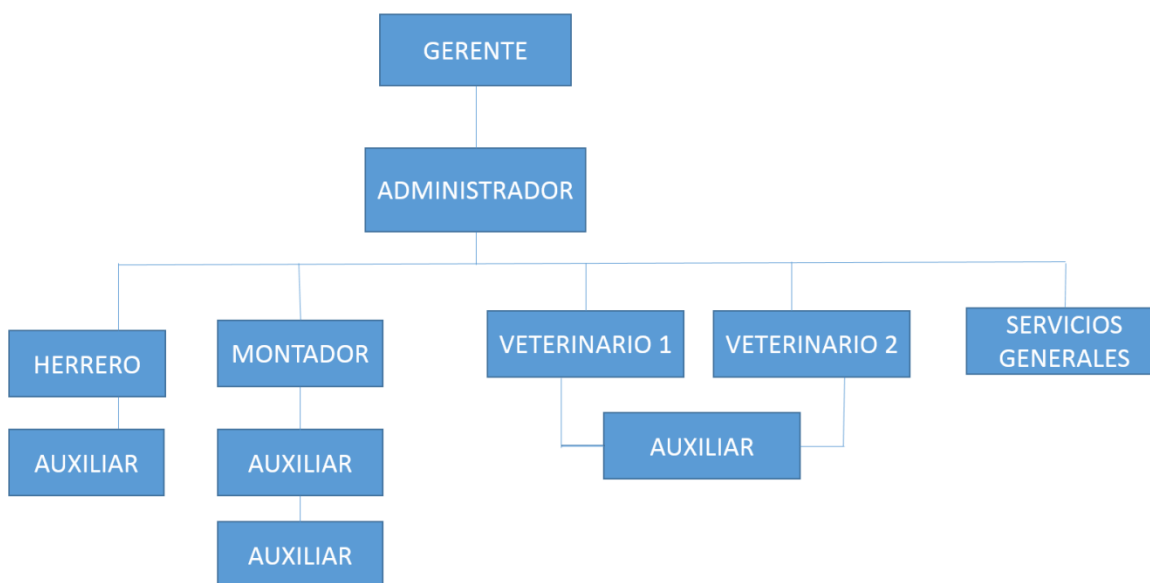
Que es un pasaporte equino

El pasaporte equino es un documento de identificación que facilita la movilización de equinos dentro del territorio nacional cumpliendo requisitos sanitarios, administrativos y técnicos. Para adquirir el pasaporte se debe tener un registro en la FEC y solicitar un documento a un veterinario o zootecnista reconocido ante la FEC, e inscrito en el ICA. Este pasaporte identificará al animal, certificará el tema de vacunación (influenza equina, encefalitis equina venezolana) y pruebas de laboratorio (resultado negativo en anemia infecciosa equina), la persona que desee solicitar su pasaporte debe de tener en cuenta una serie de requisitos ante el ICA y la FEC (ICA, s.f.).

Capítulo II

El criadero cuenta con un equipo humano el cual se ve reflejado en la ilustración 6 del organigrama del criadero:

Ilustración 6 Organigrama criadero Espíritu Santo.



Fuente: Elaboración de los autores

Alimentación de los equinos

Tabla 1 Alimentación de los equinos en Criadero Espíritu Santo

ALIMENTACION DIARIA			
PRODUCTO	CANTIDAD RACION	RACION DIARIA	HORARIO
Olímpico cinta azul Finca (marca registrada)	1 kilo	3	8am
Alfalfa	1 kilo	3	12am
Avena en hojuelas	1/2 kilo	3	5pm
Sal	A Disposición	A Disposición	Noche
Agua	A Disposición	A Disposición	Día/noche
Melaza	A Disposición	A Disposición	Noche
Heno	A Disposición	A Disposición	Noche
Pasto de corte King Grass morado y verde	A Disposición	A Disposición	Día
Observaciones	La primer comida del día de los ejemplares es a las 5:00 A.M. siendo pasto de corte para evitar malestar del ejemplar.		

Fuente: Elaborada por los autores.

Cuidados de los equinos

Tabla 2 Cuidados de los equinos en Criadero Espíritu Santo

CUIDADOS			
CUIDADOS	DIARIO	MES	AÑO
Herrada		1	12
Purga			6
Vitaminas complejo B			6
Calcio			6
Cambio de agua	3		
limpieza pesebreras	2		
Rasquetear	1		
2 horas de sol y potrero	1		

Fuente: Elaborada por los autores.

Cuidados especiales y adiestramiento

El agua se cambia tres veces al día con el fin de evitar cólicos (dolor abdominal agudo) dado que estos están entre las principales causas de muerte de estos animales como lo afirmó el diario la república en un artículo para la página Agronegocios (LR, 2015). La pesebrera se limpia dos veces al día recogiendo el aserrín húmedo, desechos fecales y renovando nuevamente el aserrín.

Los caballos se limpian y se rasquetean (peinar el ejemplar) una vez al día, con el fin de mantenimiento de brillo, remoción del polvo y antiguo pelaje.

Los caballos se montan una hora diaria de lunes a viernes. Posteriormente el caballo debe reposar 20 minutos sin agua ni comida para evitar cólicos que puedan llevar a la muerte del animal, los ejemplares de exposición reciben dos horas de sol y potrero al día, las yeguas paridas están 100% en potreros lejos de la cría luego del destete a sus 7 u 8 meses y se empiezan adiestrar de 30 a 36 meses; el adiestramiento dura entre uno y dos años dependiendo el ejemplar (tamaño, progreso o criterio del chalan ver glosario)

Costos Criadero Espíritu Santo

Tabla 3 costos de alimentación en Criadero Espíritu Santo (Noviembre 2018)

CANTIDAD POR 25 CABALLOS					
ALIMENTACION	KILOS	BULTOS MES	PRECIO BULTO	PRECIO TOTAL MES	PRECIO TOTAL AÑO
CONCENTRADO	40	40	62000	\$2.480.000	\$29.760.000
HENO	PACA	300	8000	\$2.400.000	\$28.800.000
ZANAHORIA	40	8	40000	\$320.000	\$3.840.000
AVENA	25	15	50000	\$750.000	\$9.000.000
MELASA	25	2	70000	\$140.000	\$1.680.000
SAL	40	2	80000	\$160.000	\$1.920.000
COSTO X 25 CABALLOS				\$6.250.000	\$75.000.000
COSTO POR CABALLO				\$250.000	\$3.000.000

Fuente: Elaborada por los autores.

Tabla 4 Costos mano de obra en Criadero Espíritu Santo (Noviembre 2018)

MANO DE OBRA POR 25 CABALLOS					
LABOR	CANTIDAD	PRECIO MES	PRECIO AÑO	TOTAL MES	TOTAL AÑO
HERRERO	1	\$800.000	\$9.600.000	\$800.000	\$9.600.000
ADMINISTRADOR	1	\$800.000	\$9.600.000	\$800.000	\$9.600.000
MONTADOR	2	\$600.000	\$7.200.000	\$1.200.000	\$14.400.000
ASEADORA	1	\$400.000	\$4.800.000	\$400.000	\$4.800.000
COSTO X 25 CABALLOS				\$3.200.000	\$38.400.000
COSTO POR CABALLO				\$128.000	\$1.536.000

Fuente: Elaborada por los autores.

Tabla 5 Costos salud física y mental de equinos en Criadero Espíritu Santo (Noviembre 2018)

SALUD FISICA Y MENTAL				
	PRECIO CABALLO	CANTIDAD ANUAL	TOTAL X CABALLO	POR 25 CABALLOS
ODONTOLOGIA	\$300.000	1	\$300.000	\$7.500.000
PURGA	\$20.000	6	\$120.000	\$3.000.000
VACUNA EQUINA VENEZOLANA	\$20.000	1	\$20.000	\$500.000
VACUNA INFLUENZA	\$40.000	1	\$40.000	\$1.000.000
SUERO	\$4.000	6	\$24.000	\$600.000
VIT. CO ZINC	\$60.000	6	\$360.000	\$9.000.000
VIT. COMPLEBET	\$60.000	6	\$360.000	\$9.000.000
VIT. BIOSOLAMINE	\$200.000	6	\$1.200.000	\$30.000.000
VIT. MODIFORM	\$60.000	6	\$360.000	\$9.000.000
TOTAL ANUAL			\$2.784.000	\$69.600.000
TOTAL MES X C			\$232.000	
TOTAL MES 25 C			\$5.800.000	

Fuente: Elaborada por los autores.

Tabla 6 Otros costos (Noviembre 2018)

POR 25 CABALLO			
OTROS COSTOS	COSTO	VECES AÑO	TOTAL AÑO
ASERRIN	\$700.000	6	\$4.200.000
AGUA	\$100.000	12	\$1.200.000
LUZ	\$150.000	12	\$1.800.000
ASOCIACION	\$500.000	1	\$500.000
MANTENIMIENTOS	\$300.000	12	\$3.600.000
FUMIGACION PASTO	\$200.000	12	\$2.400.000
TOTAL AÑO X 25 C			\$13.700.000
TOTAL CABALLO AÑO			\$548.000
TOTAL CABALLO MES			\$45.667

Fuente: Elaborada por los autores.

Tabla 7 Costo por feria (Noviembre 2018)

FERIAS	COSTO DIA	VECES AL AÑO	TOTAL AÑO
CAMION	\$600.000	6	\$3.600.000
INSCRIPCION	\$60.000	6	\$360.000
PARAFRENERO	\$50.000	6	\$300.000
MONTADOR	\$150.000	6	\$900.000
			\$5.160.000

Fuente: Elaborada por los autores.

Tabla 8 Costos de urgencia y preñez (Noviembre 2018)

URGENCIAS	200000 + MEDICINA
INSEMINACION	\$500.000
EMBRION	\$4.000.000
SALTO	1000000-10000000

Fuente: Elaborada por los autores.

Tabla 9 Costo botiquín (Noviembre 2018)

BOTIQUIN	
FINADINE	\$200.000
MIXILAND	\$40.000
NOVALGINA	\$60.000
DIVURET	\$70.000
TOTAL	\$370.000

Fuente: Elaborada por los autores.

Capítulo III

Aplicación de formatos de diagnóstico

Sistema empresarial del criadero Espíritu Santo

El sistema empresarial es el esquema en el que un empresario o auditor puede observar en general como se desenvuelve la empresa y el ambiente que lo rodea (Murcia, 2014). A continuación se muestra el sistema del criadero Espíritu Santo.

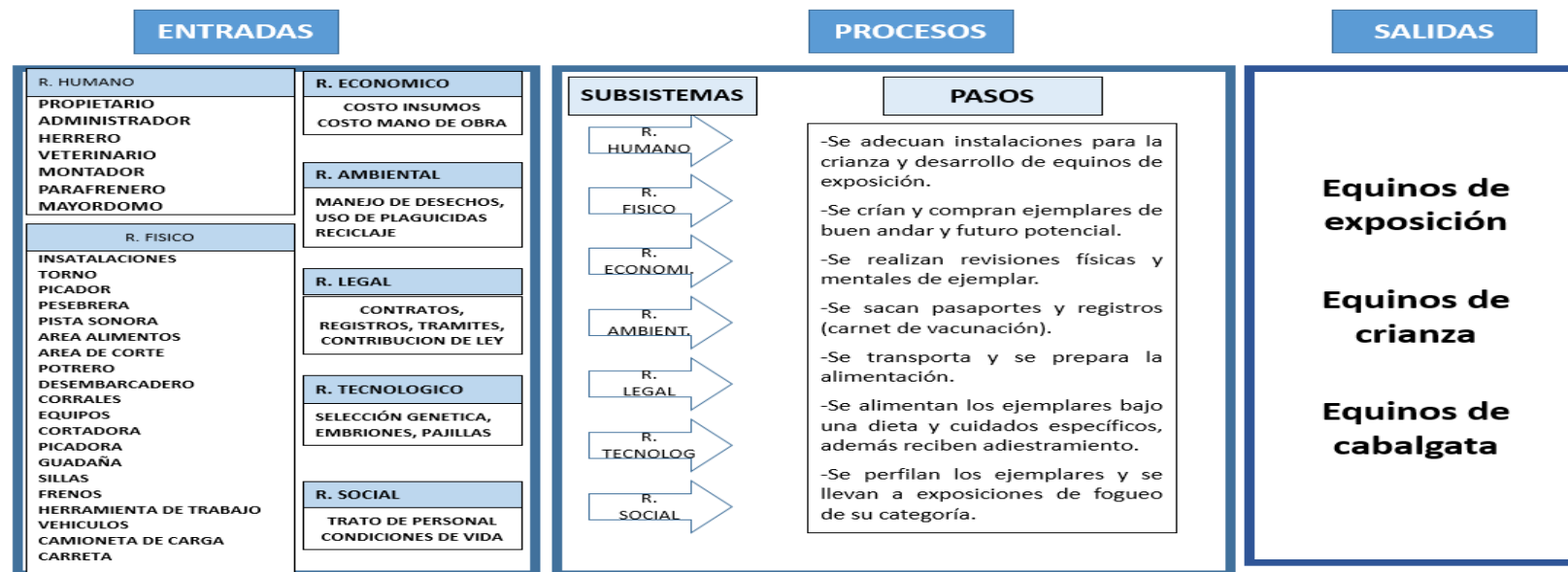


Ilustración 7 Elaboración de los autores basado en Murcia, H. 2011. Creatividad E innovación para el desarrollo empresarial. Bogotá. Ediciones de la U.

Mapa de procesos de Criadero Espíritu Santo

En el siguiente mapa de procesos (Tabla 10) se podrá realizar una mirada gráfica del criadero forma holística y sistémica en donde se podrán observar los procesos estratégicos, operativos y de soporte de la organización:

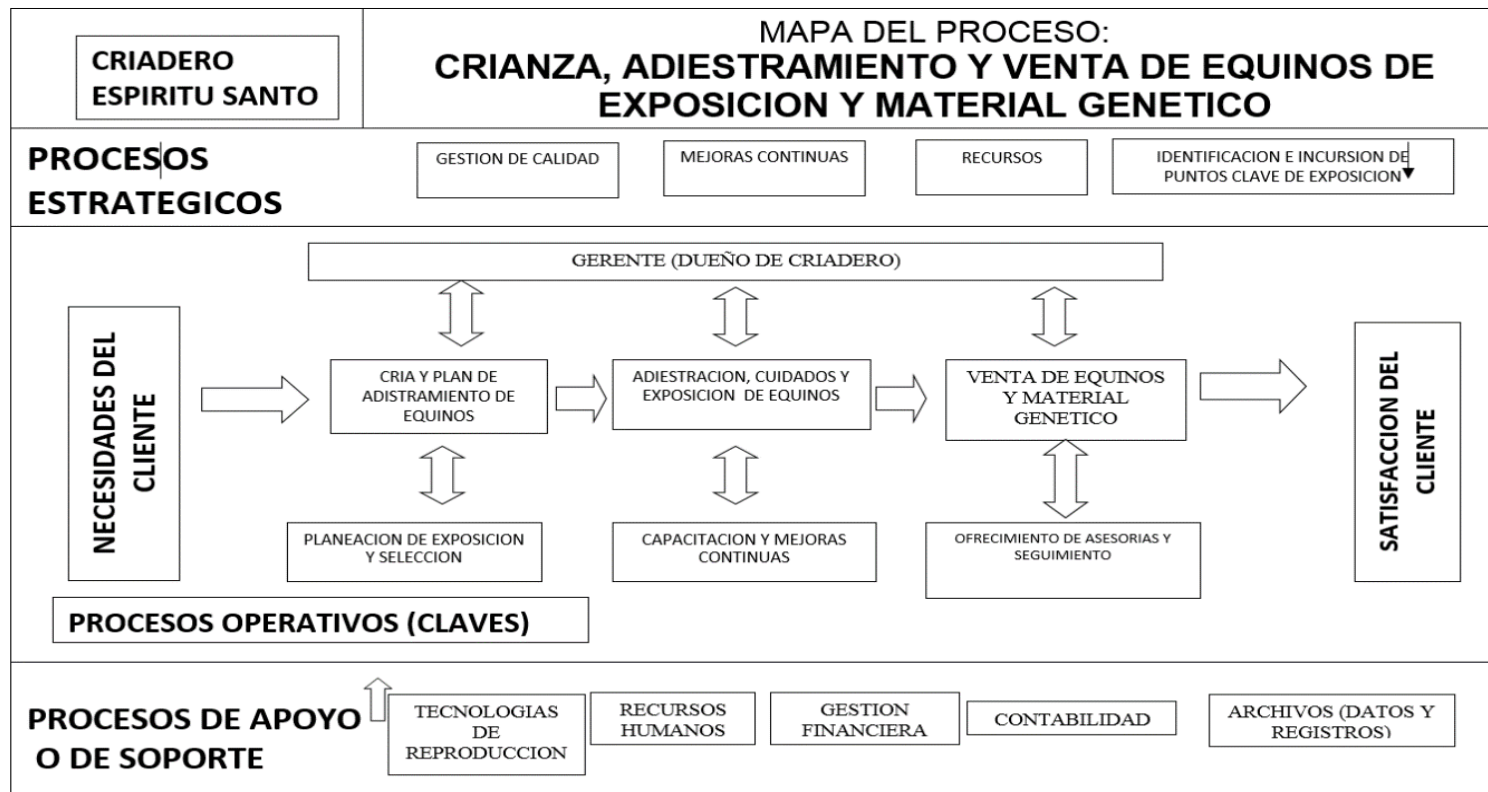


Tabla 10 Mapa de procesos mapa de procesos elaboración de los autores basado en Murcia, H. (2000 a 2018) CURSOS DE FORMACIÓN EMPRESARIAL. Desarrollados en Colombia y otros países

Lista de chequeo de los aspectos Externos con base en metodología PESTEL.

En la siguiente lista de chequeo (tabla 11) se observan los aspectos que afectan a la organización interna y externamente. Los aspectos son tomados como una forma de analizar el impacto de los aspectos externos al criadero Espíritu Santo, de acuerdo con la metodología PESTEL.

Tabla 11 Lista de chequeo PESTEL

ASPECTOS EXTERNOS IDENTIFICADOS	CLASIFICACIÓN	
	POSITIVA	NEGATIVA
ASPECTOS EXTERNOS POLITICOS (A definir)		
SUBVENCIONES DEL GOBIERNO		X
POLITICAS FISCALES		X
MODIFICACIONES EN LOS TRATADOS COMERCIALES		X
ASPECTOS EXTERNOS ECONOMICOS (A definir)		
CICLOS ECONOMICOS		X
POLITICAS ECONOMICAS DE GOBIERNO		X
FACTORES ECONOMICOS (INFLACION, DEFLACION, ETC)		X
ASPECTOS EXTERNOS SOCIO – CULTURALES (A definir)		
CAMBIOS EN LOS GUSTOS O MODAS DEL CONSUMIDOR	X	
CAMBIOS EN EL NIVEL DE INGRESOS		X
ASPECTOS EXTERNOS TECNOLOGICOS (A definir)		
INVERSION EN I + D	X	
CAMBIOS TECNOLOGICOS FUTUROS	X	
ENTORNO QUE PROMULGUE LA INNOVACION EN TIC'S	X	
ASPECTOS EXTERNOS ECOLOGICOS (A definir)		

LEYES DE PROTECCION MEDIOAMBIENTAL	X	
REGULACION SOBRE EL CONSUMO DE ENERGIA	X	
ASPECTOS EXTERNOS LEGALES (A definir)		
LICENCIAS	X	
LEYES SOBRE EMPLEO	X	
SECTOR PROTEGIDO O REGULADOS	X	
TOTALES	9	7
HALLAZGOS TOTALES: 16	PORCENTUAL	56,25%
		43,75%

*Fuente: Ejercicio realizado por los autores adaptado de Murcia, H. (2016 y 2017).
Facultad de Administración de Empresas, U. Santo Tomás Trabajos de grado sobre temas
de fortalecimiento empresarial.*

Lista de chequeo para Análisis de las 5 Fuerzas de Porter (tabla 12)

Para complementar el análisis del entorno se utilizará una lista de chequeo, con base en el método de las 5 fuerzas de Porter.

Tabla 12 Lista de chequeo PORTER

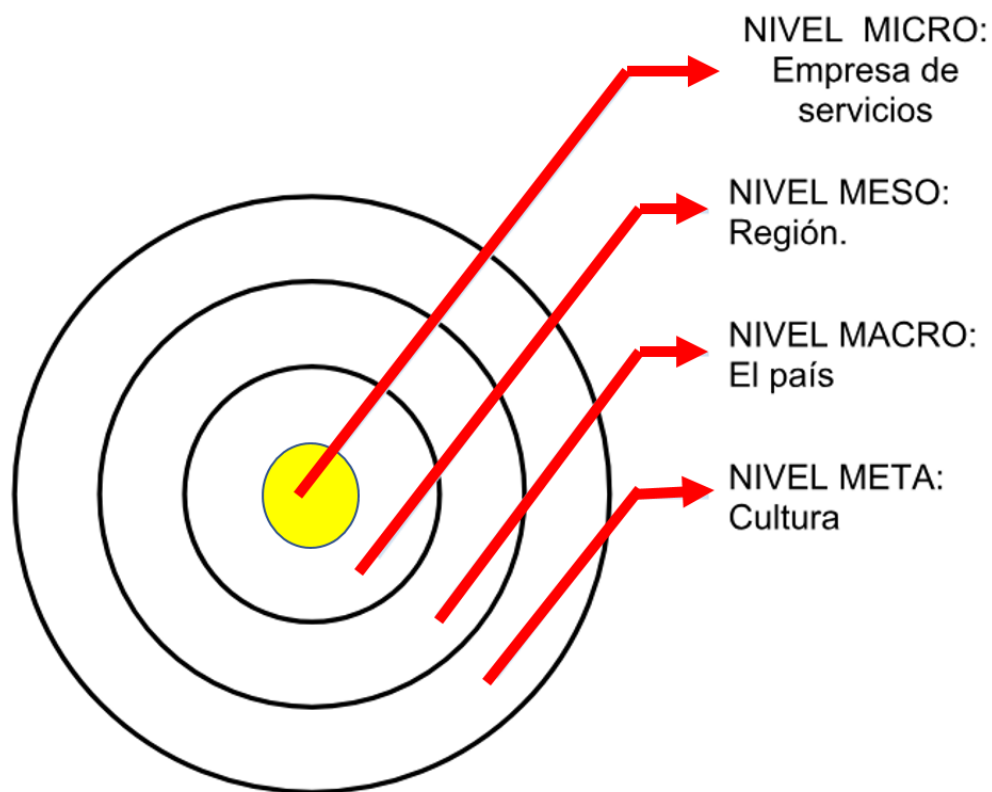
ANÁLISIS DE PORTER	CLASIFICACIÓN	
	POSITIVA	NEGATIVA
Poder de negociación de los proveedores. (A definir)		
En el mercado existen varios proveedores, los cuales son de facilidad de acceso para el criadero, los proveedores no generan amenaza	X	
Rivalidad entre competidores de la industria (A definir)		
No existe rivalidad entre criaderos debido a que los precios se rigen por competencias o prestigio del criadero, además la publicidad la hacen en exposiciones equinas donde todos compiten por igual.	X	
Amenazas de nuevos aspirantes (competidores entrantes)		
Para ingresar en el mercado se necesita un alto nivel de inversión y mucho conocimiento en el medio	X	

Amenazas de productos o servicios sustitutos (A definir)		
No hay amenaza debido a que estos ejemplares son los únicos focos de atención para los amantes de este tipo de actividades	X	
Poder de negociación de los compradores (A definir)		
El comprador puede influir en el precio de comprar de un ejemplar, ya que es un medio conocido por negociantes.		X
TOTALES	4	1

*Fuente: Ejercicio realizado por los autores adaptado de Murcia, H. (2016 y 2017).
Facultad de Administración de Empresas, U. Santo Tomás Trabajos de grado sobre temas
de fortalecimiento empresarial*

Competitividad sistémica

Ilustración 8 Competitividad sistémica



Fuente: elaborada por los autores adaptado de Murcia, H. (2016 y 2017). Facultad de Administración de Empresas, U. Santo Tomás Trabajos de grado sobre temas de fortalecimiento empresarial

Dentro de la competitividad sistémica se encuentran cuatro niveles analíticos distintos como son (meta, macro, meso y micro) el cual hace que se complete el estudio de la competitividad empresarial (Murcia, 2014)

Nivel macro:

Al analizar los aspectos que involucra las políticas generales dentro del marco legal, la declaración de patrimonio cultural de la nación al caballo criollo colombiano en sus 4 andares por medio ley no. 1842 del 14 de julio del año 2017, hace que este tipo de negocios se impulsen y tomen fuerza, derrumbando los estigmas del gremio debido a que ha sido tocado por el narcotráfico y sean puertas de entrada para que el gobierno y entidades financieras apoyen y financien el gremio equino.

Nivel meso:

El criadero Espíritu Santo es una PYME que se encuentra dentro del sector privado. Es una organización ubicada en un gremio que no cuenta con políticas de exportación favorables debido a que no cumple satisfactoriamente con requisitos sanitarios exigidos en varios países europeos como lo indicó el Ministerio de Agricultura en el boletín de la cadena equina asnal y mular del año 2015 (PECTIA, 2016), además que en general este tipo de negocio se enfoca en personas de estrato alto y medio alto debido al precio de los ejemplares equinos en el mercado. Esto conlleva a que sus clientes sean limitados.

Nivel micro:

Dentro del nivel micro se analizarán elementos relevantes del criadero como son los elementos físicos, administrativos, económicos, sociales y ambientales.

✓ Elementos físicos

Dentro del criadero se puede evidenciar que se poseen elementos necesarios para su funcionamiento, tales como el lugar de desarrollo del negocio, espacio necesario, alimentos y herramientas como se pueden apreciar dentro de la ilustración no. 10.

Ilustración 9 Elementos físicos Criadero Espíritu Santo



Fuente: Registro fotográfico tomado por los autores.

✓ Aspecto económico

La organización lleva aproximadamente 12 años en el mercado. Es un criadero, que busca la comercialización de caballo criollo colombiano y material genético; con los años empezó a crecer en número de ejemplares llegando a ganar competencias y vendiendo ejemplares. Sin embargo, es una organización con falencias dentro de su

administración y manejo debido a que no tiene departamentos que deleguen funciones claras y un estricto control de sus ingresos y egresos.

Mercado

El criadero se encuentra ubicado en el municipio de La Mesa Cundinamarca, el cual tiene como público objetivo personas con un nivel socioeconómico alto, entre hombres y mujeres, amantes de los equinos.

Oferta

Criadero Espíritu Santo ofrece a sus clientes ejemplares equinos de exposición en sus 4 modalidades de andares, previamente adiestrados para el disfrute de los amantes de este tipo de actividad. La manera en que se ofertan estos ejemplares es por medio de exposiciones equinas, donde se realiza la inscripción y su respectiva presentación para que los potenciales compradores puedan tomar sus decisiones.

Demanda

- ✓ Aspecto administrativo

Administración y cuidado del criadero

El criadero Espíritu Santo es manejado de manera informal puesto que no lleva ningún tipo de registro como contables, adiestramiento, inventario entre otros, con el cual se pueda hacer seguimiento y fortalecer la toma de decisiones. Además, Sus contrataciones se manejan por prestación de servicios y de manera verbal a excepción del administrador que es el encargado de todo el proceso de cría, quien vive en las instalaciones del criadero. Es el único que cuenta con contrato laboral formal, la rotación de personal es de 6 personas por año aproximadamente, fenómeno que se da por la falta de control y pérdidas que se generan en el inventario.

El criadero cuenta con una inducción al ingresar y capacitaciones anuales del manejo, cuidados de los ejemplares, y adiestramiento. La comunicación se da por medio de reuniones quincenales y un grupo de whats app por medio del cual se documentan fechas y tareas pendientes a ejecutar.

La organización no cuenta con una misión, visión ni objetivos claros que contribuyan a que pueda generar planes estratégicos, su planeación se maneja a corto plazo, se realizan planes de manera semestral en cuanto a participación y asistencia a eventos y con el alistamiento de los ejemplares que se desea competir.

En el aspecto administrativo de la organización se pueden observar falencias, el dueño del criadero es la persona encargada de dar las ordenes al administrador, el cual es la persona que habita el lugar, cumpliendo con las tareas encomendadas, dar las ordenes a los colaboradores y haciendo funcionar el lugar, al no contar con ayudas de software y hardware hace que no se lleve una adecuada planeación, organización, dirección y control.

✓ Aspecto social

El criadero Espíritu Santo se preocupa por ofrecer ejemplares de alta calidad a sus clientes para que queden satisfechos, se preocupa por sus colaboradores ofreciéndoles comisiones por venta y propaga un ambiente de respeto y cariño en la organización.

✓ Aspecto ambiental

El criadero se preocupa por reciclar y dar buen manejo de sus residuos, además se preocupa por reutilizar los desechos fecales usándolos como abono orgánico para sus pastos de corte. Los fertilizantes y plaguicidas usados son naturales.

Nivel meta:

El criadero Espíritu Santo, cumple con la iniciativa de Fedequinas de tomar como pilar principal el bienestar de ejemplares equinos en su alimentación y adiestramiento. Adicionalmente a esto, el criadero impulsa y se preocupa por infundir amor y respeto por los equinos por medio de la asociación en la que se encuentra registrado, y siempre cumpliendo con los estatutos, reglamentos y códigos disciplinarios impulsados por Fedequinas.

Lista de chequeo para sistema de comercialización

A continuación se realizará una lista de chequeo en el aspecto de mercadotecnia (tabla 13) con el fin de identificar fortalezas y debilidades:

Tabla 13 Lista de chequeo sistema de comercialización

ASPECTOS DE MERCADOTECNIA	CLASIFICACIÓN (Con una x)	
	Positiva (Fortaleza)	Negativa (Debilidad)
MERCADO		
OFERTA		
1. El producto o servicio es reconocido en el mercado	X	
2. La cantidad de productos o servicios que ofrece abastece las necesidades del consumidor	X	
3. El producto o servicio tiene un diferenciador frente a los demás.		X
4. Los productos o servicios que ofrece la empresa cuentan con normas de calidad.		X
5. Los clientes están satisfechos con los productos	X	
6. Hay variedad de productos según las necesidades de los consumidores.	X	
DEMANDA		
1. Se investigan regularmente las necesidades del mercado objetivo.	X	
2. Se planifica la producción con base a las demandas del mercado.		X
3. Está delimitado el mercado objetivo al que se ofrece el producto o servicio	X	

4. Se realizan de forma regular estudios e informes del mercado.		X
5. Hay segmentación de mercado	X	
6. Hay estudios de correlación de precios y productos	X	
7. Existen productos sustitutos.	X	
8. Existen productos complementarios	X	
9. Se realizan estudios de posibles clientes potenciales	X	
PRECIOS		
1. Se revisan los precios de forma periódica	X	
2. Los precios se ajustan al mercado	X	
3. Los precios están al alcance de los consumidores	X	
4. Se estudian los precios de la competencia de forma periódica	X	
5. Los precios son estables		X
6. Se evalúan paulatinamente las alzas de precios	X	
7. El cliente valora positivamente el precio	X	
COMPETENCIA		
1. Conoce en profundidad a sus principales competidores		X
2. Se realizan con regularidad informes y evaluaciones de mercado		X
3. Se hacen estudios comparativos en relación a la competencia.		X
4. Los productos tienen diferenciadores frente a la competencia		X
5. Sus productos son de preferencia en el mercado		X
MERCADERO		
AGENTES DE LOS PROCESOS DE MERCADERO		
1. Se tienen alianzas con mayoristas.		X
2. Los gastos de almacenamiento y/o transporte son más bajos que los de ventas.		X
3. La comercialización del producto o servicio tiene muchos intermediarios	X	
4. Es adecuado el canal de distribución para llegar al cliente	X	

5. Hay contacto directo con el fabricante	X	
6. Se sabe los requerimientos de los detallistas	X	
MARGENES		
1. Los márgenes que se manejan dejan utilidad a la compañía.	X	
2. El margen de contribución es alto para el consumidor.		X
3. El margen de contribución es alto para el productor.	X	
4. El margen de contribución es el esperado por la empresa	X	
CANALES		
1. Se realiza idoneidad de los canales de forma sistemática		X
2. Se estudia la posibilidad de ingresar a nuevos canales	X	
3. Se hace seguimiento a los canales más importantes.	X	
4. Los canales de distribución son los adecuados		X
5. Hay correlación entre los diferentes canales.		X
VENTAS		
1. La fuerza de ventas es suficiente para cubrir todo el mercado		X
2. Hay políticas claras en el área de ventas para llevar a cabo las labores		X
3. La cantidad de ventas se ajusta a los objetivos planteados.		X
4. El cubrimiento de las ventas es a nivel nacional.	X	
5. Hay un plan estratégico de marketing.		X
6. Las ventas mensuales se ajustan a los objetivos organizacionales		X
7. Se hacen evaluaciones periódicas de los resultados en ventas		X
8. Hay planes motivacionales en el área de ventas para realizar de manera óptima las labores	X	
PUBLICIDAD		
1. Hay buenas estrategias de publicidad.		X

2. Se utilizan varios medios publicitarios.		X
3. La publicidad que se tiene genera recordación para los consumidores.		X
4. Se realizan campañas publicitarias de la mano de agentes externos de importancia mundial		X
5. La publicidad está relacionada con todos los agentes en los canales de distribución		X
HALLAZGOS	28	27
TOTAL 55 HALLAZGOS PORCENTAJE:	50,9%	49,1%

Fuente: Ejercicio realizado por los autores Adaptado de Murcia, H. 2011. Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial. Bogotá. Ediciones de la U

Listas de chequeo de aspectos internos

Con el fin de identificar las fortalezas y debilidades a nivel interno del criadero se realiza

la lista de chequeo de aspectos internos (tabla 14):

Tabla 14 Lista de chequeo aspectos internos

ASPECTOS INTERNOS A IDENTIFICAR	CLASIFICACIÓN	
	POSITIVA	NEGATIVA
ASPECTOS INTERNOS FÍSICOS		
Oficina propia	X	
Ubicación de la oficina	X	
Material representativo en la empresa	X	
Material y equipo de trabajo	X	
Espacios y bodegas	X	
Vehículos	X	
ASPECTOS INTERNOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS		
Funciona con recursos propios.	X	
Tiene la contabilidad organizada.		X
Óptima relación con los bancos		X
Organización fiscal		X
Posee créditos de inversión		X
Cuenta siempre con liquidez suficiente para cubrir los gastos operacionales.		x
ASPECTOS INTERNOS SOCIALES		
Responsabilidad social con cliente	X	

Programas acordes con política Pos-Conflicto	X	
Motivación personal a empleados	X	
ASPECTOS INTERNOS ADMINISTRATIVOS		
Problemas de planeación		X
Problemas de organización		X
Problemas de dirección		x
Problemas de coordinación		X
Problemas de control		X
Problemas de evaluación		X
ASPECTOS INTERNOS JURÍDICOS		
Documentos de ley (RUT, Cámara de Comercio y RNT)	X	
Tiene implementadas las normas de calidad aplicables. (NTS e ISO)		X
ASPECTOS INTERNOS INFORMACIÓN		
La información fluye dentro de la empresa.	X	
Los empleados conocen la información de sus clientes.		X
No hay funciones claramente definidas.	X	
Comunicación entre áreas	X	
ASPECTOS INTERNOS AMBIENTALES		
Relación con Turismo		X
Manejo de políticas de reciclaje	X	
Sello de Calidad Ambiental		X
Tecnologías limpias	X	
HALLAZGOS	16	15
PORCENTAJE	51,6%	48,4%
TOTAL HALLAZGO = 31 (100%)		

Fuente: Ejercicio realizado por los autores Adaptado de Murcia, H. 2011. Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial. Bogotá. Ediciones de la U

Lista De Chequeo De Detalles De Análisis Económicos Y Financieros (tabla 15)

EMPRESA: CRIADERO ESPIRITU SANTO

OBJETO SOCIAL: COMPRA, VENTA Y CRIANZA DE CABALLO CRIOLLO COLOMBIANO Y MATERIAL GENETICO

Tabla 15 Elementos físicos Criadero Espíritu Santo

ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO ÍTEM A EVALUAR	FORTALEZA (Positiva)	DEBILIDAD (Negativa)
1.1 ESTRUCTURA		
1.1.1 Instalaciones	X	
1.1.2 Software		X
1.1.3 Departamento Financiero		X
1.1.4 Equipos de oficina (Hardware)		X
Total ítem "estructura"	1	3
1.2 PERSONAL		
1.2.1 Equipo interno	X	
1.2.2 Capacitaciones equipo interno	X	
1.2.3 Equipo externo	X	
Total ítem "personal"	3	0
1.3 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN		
1.3.1 Análisis estático		X
1.3.2 Análisis dinámico		X
1.3.3 Establecimiento de objetivos		X
1.3.3 Suministro de información a todos los interesados		X
Total aspectos "análisis de información"	0	4
1.4 CONTROL		
1.4.1 Documentos físicos (Libros contables, informes...)		X
1.4.2 Control de calidad (ISO)		X
1.4.3 Legalidad de la información		X
Total ítem "control"	0	3
Total aspectos ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO	4	10
TOTAL PORCENTUAL	28,57%	71,43%

Fuente: Ejercicio realizado por los autores Adaptado de Murcia, H. 2011. *Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial*. Bogotá. Ediciones de la U

Lista de chequeo administrativo (tabla 16)

Tabla 16 Lista de chequeo administrativo.

SITUACIÓN ADMINISTRATIVA A IDENTIFICAR	CLASIFICACIÓN	
	POSITIVA	NEGATIVA
PLANEACIÓN		
Existencia de Plan Institucional		X
Planes a largo plazo (3 a 10 años)		X
Planes a mediano plazo (1 a 3 años)		X
Planes a corto plazo (menos de 1 año)	X	
Planes de contingencia		X
Proceso participativo de planeación	X	
Planeación vertical	X	
Asesoría en la planeación		X
Capacitación para planeación		X
Establecer metas de ventas		X
ORGANIZACIÓN		
Existencia de organigrama		X
Existencia de Manual de funciones		X

Distribución de actividades y tareas	X	
Elaboración de calendarios de trabajo		X
Reglamentos de trabajo		X
Evidencia de unidad de mando	X	
Existencia de círculos de calidad		X
Asesoría para la organización		X
Programación de tareas	X	
Canales de comunicación		X
Capacitación de todos los empleados	X	
Evaluaciones de desempeño		X
Portafolio de servicios		X
Exploración constante de nuevos mercados		X
DIRECCIÓN		
Existe dirección centralizada	X	
Existe dirección participativa		X
Existe dirección enfocada hacia las personas		X
Existe dirección enfocada al cumplimiento de planes	X	

Asesoría en la dirección		X
Liderazgo	X	
Conflictos de mando		X
Conflictos entre líderes en algunas disposiciones		X
Diferencias entre socios para la dirección		X
Unidad de conceptos	X	
Creatividad de los empleados	X	
COORDINACIÓN		
Definición de competencias de cada departamento		X
Integración de campos de acción		X
Trabajo en equipo	X	
Mecanismos para la coordinación		X
Asistencia en la coordinación		X
Comunicación entre departamentos	X	
CONTROL		
Bases de datos	X	
Registros contables	X	

Organización contable		X
Control presupuestal		X
Control de calidad por medio de normas.		X
Sistematización de la empresa		X
Asistencia para el control		X
Control de metas y objetivos		X
Control de clientes frecuentes		X
Seguimiento de contactos nuevos		X
Control de llamadas de clientes		X
EVALUACIÓN		
Evaluación del ex ante		X
Evaluación del desarrollo		X
Evaluación del ex post		X
Mecanismos de seguimiento		X
Ejecución de acuerdo al plan	X	
Realización de actividades imprevistas	X	
Asistencia en la evaluación		X

Evaluación de las visitas de familiarización		X
Evaluación de las campañas de marketing		X
Evaluación de las campañas telefónicas		X
Evaluación del impacto en redes		X
Evaluación de micro tareas	X	
Hallazgos	19	45
Valoración total 64 hallazgos	29.6875%	70.3125%

Fuente: Elaborado por los autores Adaptado de Murcia, H. 2011. Creatividad e innovación 0para el desarrollo empresarial. Bogotá. Ediciones de la U

Sicraempresa, lista de chequeo administrativo de aspectos internos

Tabla 17 Sicraempresa

Elemento a estudiar	Situación actual	Positivo o negativo	Quien debe actuar	Acción de solución
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS EN EL ÁMBITO DEL PROYECTO				
PLANEACIÓN	Falta de planeación a mediano y largo plazo	Negativo	Dueño del criadero	Generar planeación a mediano y largo plazo
ORGANIZACIÓN	Hace falta de organización en general	Negativo	Dueño del criadero	Realizar organigramas, manuales de funciones, reglamentos, canales de comunicación, control de calidad y evaluación de desempeños.
DIRECCIÓN	La dirección es manejada bajo una sola persona, todo bajo el mando del dueño del criadero	Positivo		

CONTROL	No se lleva control total del criadero, en cuanto a lo respectivo en papeleo e insumos.	Negativo	Administrador y dueño del criadero	Organizar registros de vacunación, compra de insumos, contabilidad, entre otros
EVALUACIÓN	No se realiza evaluaciones del cómo está funcionando el criadero	Negativo	Dueño del criadero y administrador	Realizar feed backs de referentes al desarrollo del criadero, para poder realizar cambios y mejoras si son necesarias.

Fuente: Elaborada por los autores adaptada de Murcia, H. 2011. Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial. Bogotá. Ediciones de la U.

Análisis DOFA Del Criadero Espíritu Santo

A continuación, se realizará un análisis D.O.F.A. (tabla 18) para generar estrategias que puedan hacer frente a los problemas que está presentando el criadero objeto de estudio, y poder llegar a mejorar notablemente.

Tabla 18 Análisis D.O.F.A.

D.O.F.A. DEL CRIADERO ESPIRITU SANTO	FORTALEZAS - Instalaciones propias - Reconocimiento del criadero en su ubicación - Funciona con recursos propios - Buena comunicación - Equipo de trabajo idóneo - Calidad en el adiestramiento - Estudio de precios y productos - No existen productos sustitutos - Motivación organizacional	DEBILIDADES - Falta de análisis a la competencia - Falta de objetivos empresariales - Falta de publicidad - Falta de planeación organización y control - No hay software ni herramientas de apoyo - No hay análisis financiero - No existe documentación física (libros contables, informes), ni bases de datos. - No hay oficina de marketing que contribuya en ventas, productos y servicios, así como plan estratégico.
---	---	---

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS D.O.
Crecimiento del sector Apoyo de asociaciones del gremio Herramientas software equinos Regulaciones al sector Variedad de proveedores No existen productos sustitutos	Tener un mayor contacto con las asociaciones del gremio de caballistas, para buscar nuevas oportunidades y capacitaciones Planear las ferias más importantes para mostrar la sangre del criadero y ganar posicionamiento además de la búsqueda de nuevos clientes Adquirir herramientas de hardware Documentar adiestramientos	- Adquirir un software equino con el fin de organizar la administración y control del criadero y sus insumos - Asistir a eventos y capacitaciones de apoyo de las asociaciones - Establecer misión, visión y objetivos - Campañas publicitarias - Realizar canales de ventas por redes sociales
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS D.A.
Animalistas Falta de apoyo y financiamiento del gobierno Raza de naturaleza delicada Precio del dólar que afecta el valor de los insumos Nivel de ingresos en el país Influencia del comprador en los precios de venta	Crear un catálogo de alimentos, cuidados, actividades y horarios, que fortalezcan aún más, la calidad y el cuidado para disminuir el riesgo de problemas con los equinos debido a su naturaleza de raza delicada. Establecer políticas de compra para disminuir la amenaza de cambios en el precio del dólar. Con el catálogo de alimentos y cuidados realiza una campaña de culturización para mostrar el buen trato que se les da a los ejemplares en el criadero Estableces alianzas estratégicas	- Buscar alternativas de ingresos con los caballos que no son aptos para exposición - Realizar proyecciones de ventas - Crear portafolio de servicios - Analizar nuevas oportunidades de negocio

Fuente: Ejercicio realizado por los autores adaptada de Murcia, H. 2011. Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial. Bogotá. Ediciones de la U.

Aplicación de herramienta “CARIBE”

Priorización de debilidades

Se selecciona como método de votación democrática seleccionando 7 personas donde se le dan 5 votos a cada uno para distribuir en las debilidades

Tabla 19 Votación debilidades

DEBILIDADES	VOTOS POR DEBILIDADES	PORCENTAJE	PUESTO
Falta de análisis a la competencia	1	2,85%	8
Falta de objetivos empresariales	5	14,28%	5
Falta de publicidad	2	5,71%	7
Falta de planeación organización y control	7	20%	1
No hay software ni herramientas de apoyo	5	14,28%	4
No hay análisis financiero	6	17,14%	2
No existe documentación física (libros contables, informes), ni bases de datos.	5	14,28%	3
No hay oficina de marketing que contribuya en ventas, productos y servicios, así como plan estratégico.	4	11,42%	6
TOTAL	35	100%	

Fuente: *elaborada por los autores adaptada de Murcia, H. 2011. Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial. Bogotá. Ediciones de la U.*

Tabla de priorización de debilidades (Absolutas y acumuladas)

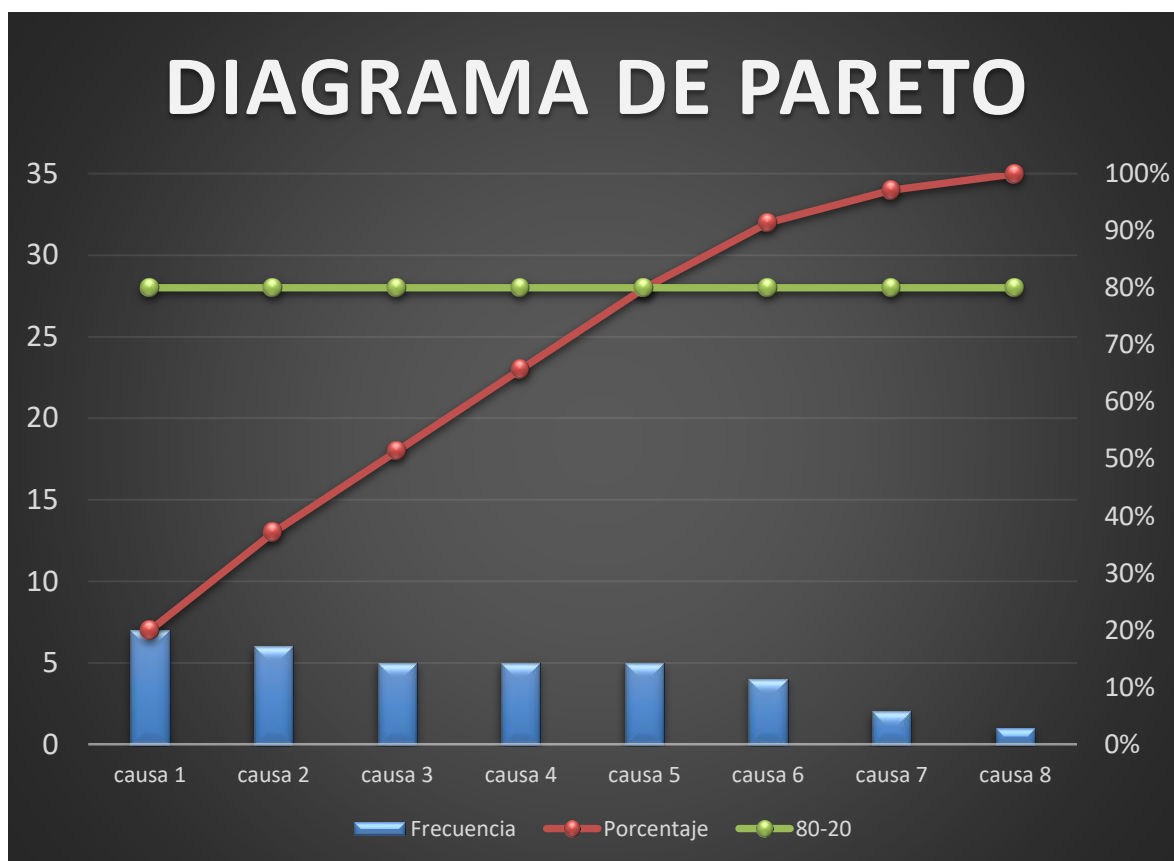
Tabla 20 Priorización de debilidades

DEBILIDADES	PORCENTAJE	ACUMULADO	PUESTO
Falta de planeación organización y control	20%	20%	1
No hay análisis financiero	17,14%	37,14%	2
No existe documentación física (libros contables, informes), ni bases de datos.	14,28%	51,42%	3
No hay software ni herramientas de apoyo	14,28%	65,7%	4
Falta de objetivos empresariales	14,28%	79,98%	5
No hay oficina de marketing que contribuya en ventas, productos y servicios, así como plan estratégico.	11,42%	91,4%	6
Falta de publicidad	5,71%	97,11%	7
Falta de análisis a la competencia	2,85%	100%	8

Fuente: *elaborada por los autores adaptada de Murcia, H. 2011. Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial. Bogotá. Ediciones de la U.*

Diagrama de Pareto

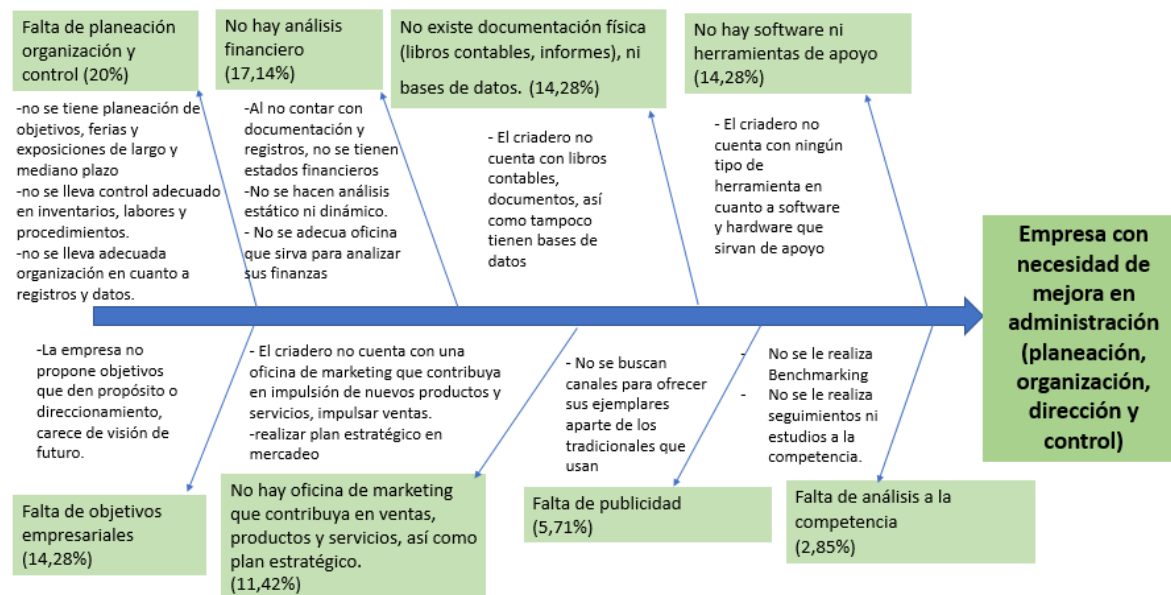
Tabla 21 Diagrama de Pareto



Fuente: Elaborada por los autores adaptados de Murcia, H. 2011. Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial. Bogotá. Ediciones de la U.

Espina de pescado

Ilustración 10 Diagrama de Pareto



Fuente: elaborada por los autores adaptada de Murcia, H. 2011. Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial. Bogotá. Ediciones de la U.

Diagrama Como-Como Criadero Espíritu Santo

Ilustración 11 Diagrama Como-Como



Fuente: Elaborada por los autores adaptados de Murcia, H. 2011. Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial. Bogotá. Ediciones de la U.

Tabla 22 Marco Lógico de la organización.

ELEMENTOS	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
DIRECTRIZ U OBJETIVO GENERAL	Fortalecer empresarialmente el criadero Espíritu Santo	Numero de planes de desarrollo y objetivos planteados	Documentos y registros que soporten la labor del criadero en la fijación de planes y objetivos.	Que se logren plantear objetivos alcanzables y medibles que contribuyan con el fortalecimiento del criadero.
OBJETIVO ESPECIFICO	Mejorar el manejo administrativo del criadero Espíritu Santo	Índices ESTATICOS: Inventarios, Balances, Aumento de activos Índices DINAMICOS: Pérdidas y Ganancias Flujos de caja	Registros. Instrumentos contables estáticos y dinámicos	Que se logre obtener información organizada y documentada de inventarios, ingresos y egresos, nómina y todo tipo de información relacionada con el funcionamiento del criadero.
PRODUCTOS	Objetivos, misión, visión, registros, bases de datos, herramientas de soporte.	No. De registros creados No. De objetivos planteados	Documentación que demuestre la labor de los indicadores anteriormente mencionados	Que se logre llevar a cabo la organización de la documentación esperada que contribuya para una mejora en el criadero.
INSUMOS	Recurso humano Recurso económico Recursos físicos	Tareas realizadas/ tareas propuestas por la dirección del criadero	Registros de tareas	Que se logre el cumplimientos de las tareas y metas propuestas

Misión visión y políticas sugeridas para la empresa.

Misión sugerida para el criadero Espíritu Santo:

Criadero Espíritu Santo se basa en la reproducción, crianza y adiestramiento de caballo criollo colombiano para exhibir sus cualidades de adiestramiento por medio de la exposición y venta de excelentes ejemplares de competencia, para el disfrute de los amantes equinos.

Visión sugerida para el criadero Espíritu Santo:

Criadero Espíritu Santo por medio de sus excelentes ejemplares de exposición espera ser reconocido como uno de los mejores criaderos de Cundinamarca para el año 2025.

Capítulo VI

Propuesta de mejoramiento

Como propuesta de mejoramiento se toma como base la información obtenida de las herramientas de calidad, con énfasis en la espina de pescado, para así tener un panorama más claro de la mayor debilidad en la cual se puede realizar la mejora.

Área de mejora

ÁREA DE MEJORA : Área administrativa	
Descripción del problema:	Dentro de la organización no se lleva un respectivo orden administrativo que facilite el manejo y la toma de decisiones
Objetivo a conseguir:	Establecer un nuevo manejo administrativo del criadero Espíritu Santo con el fin de mejorar la planeación, organización, dirección y control.
Acciones de mejora:	1. Generar planeación de misión, visión, objetivos y metas. 2. Coordinar la organización y dirección del criadero. 3. Realizar control al funcionamiento del criadero.
Beneficios esperados:	Mejoras en la toma de decisiones y manejo administrativo.

Tabla 23 Área de mejora elaborada por los autores, adaptada de http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf

Tabla plan de mejoramiento

PLAN DE MEJORAS							
Acciones de mejora	Tareas	Responsable de tarea	Tiempos (inicio-final)	Recursos necesarios	Financiación	Indicador seguimiento	Responsable seguimiento
Generar planeación de misión, visión, objetivos y metas.	Planeacion de ferias, festivales y eventos a mediano y largo plazo	Gerente y Montador	1 Año	Recurso Humano	Inversion dueño del criadero	No. De participaciones planeadas	Gerente
	Planeacion de mision, vision y objetivos	Gerente y Administrador	6 Meses	Recurso Humano	Inversion dueño del criadero	No. De objetivos planteados	Gerente
	planeacion de tareas, inventarios, compras	Gerente y administrador	3 Meses	Recurso Humano	Inversion dueño del criadero	No. De tareas y formatos aprobados	Gerente
	Planeacion de adiestramiento	Gerente, Montador y Herrero	2 Meses	Recurso Humano	Inversion dueño del criadero	No. De rutinas aprobadas	Gerente
Coordinar la organización y dirección del criadero.	realizar formato de ingresos y salidas de inventario	Gerente y Administrador	2 Meses	Recurso Humano Recurso Tecnológico	Inversion dueño del criadero	No. De formatos realizados	Gerente
	Realizacion y organización de registros contables, bases de datos y facturación	Gerente y Administrador	6 Meses	Recurso Humano Recurso Tecnológico Recurso fisico	Inversion dueño del criadero	No. De formatos realizados	Gerente
	Realización manual de funciones	Gerente y Administrador	2 Meses	Recurso Humano Recurso Tecnológico Recurso fisico	Inversion dueño del criadero	No. Funciones realizadas	Gerente
	Realizacion de estrategias	Gerente y Administrador	3 Meses	Recurso Humano Recurso Tecnológico Recurso fisico	Inversion dueño del criadero	No. De estrategias realizadas	Gerente
Realizar control al funcionamiento del criadero.	Revisión de inventarios	Administrador	2 Dias	Recurso humano Recurso fisico	Inversion dueño del criadero	% Cumpliento de revisiones	Gerente
	Control de ingresos y egresos	Administrador	3 Meses	Recurso humano Recurso tecnolo.	Inversion dueño del criadero	% cumplimiento presentacion de estados	Gerente
	Realizacion de feedback	Gerente	3 Meses	Recurso humano Recurso fisico	Inversion dueño del criadero	% Reuniones concretadas	Gerente
	Controles de monta	Administrador	15 Dias	Recurso humano Recurso fisico	Inversion dueño del criadero	% Cumpliento de montas	Gerente
	Control de tareas	Administrador	1 Mes	Recurso humano Recurso fisico	Inversion dueño del criadero	% Cumpliento de tareas	Gerente
	Monitoreo de estrategias	Administrador	6 Meses	Recurso humano Recurso tecnolo.	Inversion dueño del criadero	% estrategias efectuadas	Gerente

Tabla 24 Plan de mejoramiento elaborado por los autores

Comentarios principales a la propuesta

A) Planeación organización dirección y control

Con el fin de mejorar en la administración del funcionamiento y reducir las pérdidas en inventario, se propone una estructuración del criadero por medio de un software (Ver anexos) en donde se organizará y se realizarán formatos de; inventario, monta, herraje, preñez, Aspectos médicos, purgas, vitaminas, tareas, ferias, eventos, ingresos y egresos.

Adicionalmente se le sugiere al criadero y se le da una guía para plantear la misión, visión, objetivos y organigrama de la organización; sugiriéndole la realización de un manual de funciones con el fin de tener las tareas, funciones, jerarquías y responsabilidades claras.

B) No hay análisis financiero

Se recomienda al criadero llevar un control correspondiente en sus cuentas a nivel general tales como, registros, libros fiscales entre otros. Además de contratar un contador que facilite la construcción de estados financieros para realizar el análisis estático, dinámico y circulante correspondiente. Con el fin de conocer el estado y el rumbo del criadero, para así mismo facilitar la toma de decisiones, evaluación y seguimiento del mismo

Los autores con la ayuda de un contador construyeron un balance general y un estado de resultados basados en información suministrada por el propietario del criadero para los años 2017 y 2018 como se pueden observar en las ilustraciones 11 al 15, para demostrar la necesidad y utilidad de los mismos.

Balance general año 2017 y 2018

CRIADERO ESPIRITU SANTO ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA A 31 DE DICIEMBRE DE 2018 Y 2017 (EN PESOS COLOMBIANOS)					
ACTIVO	2018	2017	PASIVO	2018	2017
Efectivo y equivalentes de (Nota 1) \$	0	200.000	Impuestos Gravámenes y tasas (Nota 4) \$	-47.851.600	-26.771.600
Inventarios (Nota 2)	819.650.000	908.650.000			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	819.650.000	908.850.000	TOTAL PASIVO CORRIENTE	-47.851.600	-26.771.600
			PATRIMONIO		
			Capital Social	1.242.948.192	1.054.328.800
			Reservas Legales	18.313.500	23.510.340
Propiedad Planta y Equipo (Nota 3)	450.850.000	458.950.000	Excedentes de Años anteriores	149.978.308	368.700.860
			Excedente del Ejercicio	-92.888.400	-51.968.400
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	450.850.000	458.950.000	TOTAL PATRIMONIO	1.318.351.600	1.394.571.600
TOTAL ACTIVO	\$ 1.270.500.000	1.367.800.000	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 1.270.500.000	1.367.800.000
Las notas adjuntas forman parte integral de los Estados Financieros					

Los suscritos Representante Legal y Contador, certifican que han verificado previamente las afirmaciones contenidas en estos Estados Financieros y que los mismos han sido tomados fielmente de los libros de contabilidad.

Tabla 25 Balance general año 2017 y 2018 elaborado por los autores.

Ilustración 12 Estado de resultados 2017 y 2018

CRIADERO ESPIRITU SANTO ESTADO DE ACTIVIDADES O DE EXCEDENTES POR LOS AÑOS TERMINADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2018 Y 2017 (EN PESOS COLOMBIANOS)				
			2018	2017
Ingresos De Actividades Ordinarias	(Nota 5)	\$	89.000.000	159.000.000
Total Ingreso			89.000.000	159.000.000
Costo Venta Bienes y Servicios	(Nota 6)		270.740.000	270.740.000
MARGEN BRUTO			-181.740.000	-111.740.000
EXEDENTE OPERACIONAL			-181.740.000	-111.740.000
Ingresos No Operacionales	(Nota 7)		58.000.000	48.000.000
Gastos No Operacionales	(Nota 8)		17.000.000	15.000.000
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE DEPRE. Y AMORTIZACION			-140.740.000	-78.740.000
Provision Impuesto de Renta	(Nota 9)		-47.851.600	-26.771.600
EXEDENTE DEL EJERCICIO		\$	-92.888.400	-51.968.400

* Las notas adjuntas forman parte integral de los Estados Financieros

Fuente: Elaborada por los autores.

Ilustración 13 Notas 1 y 2

	2018	2017
NOTA 1. EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO		
Esta representado de la siguiente forma:		
CAJA		
Caja Principal	\$ 0	200.000
	0	200.000
	\$ 0	200.000
NOTA 2. INVENTARIOS	2018	2017
Esta representado de la siguiente forma:		
Semovientes	819.650.000	908.650.000
	\$ 819.650.000	908.650.000

Fuente: Elaborada por los autores.

Ilustración 14 Nota 3

NOTA 3. PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPOS

Esta representado de la siguiente forma:

Terrenos

Saldo Inicial	\$	350.000.000	350.000.000
Costo Neto		350.000.000	350.000.000

Instalaciones

Saldo Inicial	100.000.000	100.000.000
Adiciones		
Traslados		0
Costo Neto	100.000.000	100.000.000
Cargo depreciación	22.500.000	18.000.000
Saldo al Final del Año	77.500.000	82.000.000

Maquinaria y Equipo

Saldo Inicial	10.000.000	10.000.000
Adiciones		
Costo Neto	10.000.000	10.000.000
Cargo depreciación	4.500.000	3.600.000
Saldo al Final del Año	5.500.000	6.400.000

Muebles, Enseres y Equipos de Oficina

Saldo Inicial	15.000.000	15.000.000
Adiciones		
Costo Neto	15.000.000	15.000.000
Cargo depreciación	6.750.000	5.400.000
Saldo al Final del Año	8.250.000	9.600.000

Equipo de Transporte, Tracción

Saldo Inicial	15.000.000	15.000.000
Costo Neto	15.000.000	15.000.000
Cargo depreciación	5.400.000	4.050.000
Saldo al Final del Año	9.600.000	10.950.000

\$ **450.850.000** **458.950.000**

Fuente: Ejercicio realizado por los autores

Notas (4-9)

NOTA 4. IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	2018	2017
Esta representada de la siguiente forma:		
Impuesto de Renta	-47.851.600	-26.771.600
	\$ -47.851.600	-26.771.600
NOTA 5. INGRESOS	2018	2017
Los Ingresos por venta de semovientes a 31 de diciembre comprenden lo siguiente:		
Semovientes	\$ 89.000.000	159.000.000
Ventas	89.000.000	159.000.000
	\$ 89.000.000	159.000.000
NOTA 6. COSTO VENTA BIENES	2018	2017
Costo		
Mano de Obra	38.400.000	38.400.000
Alimentacion	75.000.000	75.000.000
SALUD FISICA Y MENTAL	139.200.000	139.200.000
OTROS COSTOS	13.700.000	13.700.000
Medicamentos	4.440.000	4.440.000
Total Costo	270.740.000	270.740.000
	\$ 270.740.000	270.740.000
NOTA 7. INGRESOS NO OPERACIONALES		
Otros	\$ 58.000.000	48.000.000
Total Ingresos No Operacionales	58.000.000	48.000.000
NOTA 8. GASTOS NO OPERACIONALES	2018	2017
La composición de los Otros gastos es la siguiente	\$	
Gastos Bancarios	17.000.000	15.000.000
Total Gastos No Operacionales	17.000.000	15.000.000
NOTA 9. Provision Impuesto de Renta	2018	2017
Provision Impuesto de Renta	\$ -47.851.600	-26.771.600
TOTAL PROVISION IMPUESTO DE RENTA	\$ -47.851.600	-26.771.600

Ilustración 15 Notas (4-9) elaborada por los autores

A continuación, se realiza análisis horizontal y vertical del balance del Criadero Espíritu Santo, con base en los estados financieros realizados anteriormente.

Análisis Horizontal

Índices financieros:

Razón corriente: (Activo Corriente/ Pasivo Corriente) para el año 2017 la razón corriente fue de -33,95 y la del año 2018 fue de -17,13; esto es lo que tiene el criadero por cada peso de deuda a corto plazo

Prueba acida: ((Activo Corriente – inventarios) / Pasivos Corrientes)) como se puede ver en el balance general, los inventarios son todo en el activo corriente del Criadero; es por esto que la empresa no tendría dinero por cada peso que la empresa deba en el corto plazo para ambos años.

Índices de solvencia:

Índice de deuda: (pasivo total/activo total) el índice de deuda es de -1,96% y -3,77% para los años 2017 y 2018 respectivamente, como se observa en el balance la mayor parte de la empresa pertenece al dueño del criadero.

Índices de rentabilidad:

Margen de utilidad bruta: (Utilidad bruta/ Ventas netas) el margen bruto de utilidad es de -1% en el 2017 y de -2,04% en el 2018, el criadero no obtiene porcentaje de rentabilidad.

Margen de utilidad neta: (Utilidad neta/ Ventas netas) observando el estado de resultados se puede observar que el criadero no obtuvo ganancias durante el periodo.

Análisis Vertical

En las ilustraciones 16-18 se puede observar el porcentaje que representa cada una de sus cuentas en la compañía tanto en el balance como en el estado de resultados.

Ilustración 16 Análisis vertical de los activos

ACTIVO	2018	% participacion	2017	% participacion
Efectivo y equivalentes de efectivo	0	0%	200.000	0%
Inventarios	819.650.000	65%	908.650.000	66%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	819.650.000	65%	908.850.000	66%
Propiedad Planta y Equipo	450.850.000	35%	458.950.000	34%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	450.850.000	35%	458.950.000	34%
TOTAL ACTIVO	1.270.500.000	100%	1.367.800.000	100%

Fuente: elaboración de los autores.

Ilustración 17 Análisis vertical pasivo y patrimonio.

PASIVO	2018	% participacion en el criadero	2017	% participacion en el criadero
Impuestos Gravámenes y tasas	-47.851.600	-4%	-26.771.600	-2%
		0%		0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	-47.851.600 ✓	-4%	-26.771.600	-2%
PATRIMONIO		0%		0%
Capital Social	1.242.948.192	98%	1.054.328.800	77%
Reservas Legales	18.313.500	1%	23.510.340	2%
Excedentes de Años anteriores	149.978.308	12%	368.700.860	27%
Excedente del Ejercicio	-92.888.400	-7%	-51.968.400	-4%
		0%		0%
TOTAL PATRIMONIO	1.318.351.600	104%	1.394.571.600	102%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.270.500.000 ✓	100%	1.367.800.000 ✓	100%

Fuente: elaborada por los autores.

Ilustración 18 Análisis vertical Estado de resultados

CRIADERO ESPIRITU SANTO ESTADO DE ACTIVIDADES O DE EXCEDENTES POR LOS AÑOS TERMINADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2018 Y 2017 (EN PESOS COLOMBIANOS)				
	2018	% participacion	2017	% participacion
Ingresos De Actividades Ordinarias	89.000.000	-96%	159.000.000	-306%
Total Ingreso	89.000.000 ✓	-96%	159.000.000	-306%
Costo Venta Bienes y Servicios	270.740.000	-291%	270.740.000	-521%
MARGEN BRUTO	-181.740.000 ✓	196%	-111.740.000	215%
EXEDENTE OPERACIONAL	-181.740.000 ✓	196%	-111.740.000	215%
Ingresos No Operacionales	58.000.000	-62%	48.000.000	-92%
Gastos No Operacionales	17.000.000	-18%	15.000.000	-29%
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE DEPRE. Y AI	-140.740.000 ✓	152%	-78.740.000	152%
Provision Impuesto de Renta	-47.851.600	52%	-26.771.600	52%
EXEDENTE DEL EJERCICIO	-92.888.400 ✓	100%	-51.968.400	100%

Fuente: Elaborada por los autores.

Análisis VNA y TIR

Con el fin de realizar un análisis económico del proyecto del criadero se realiza una evaluación de VNA y TIR con ayuda del contador del criadero Espíritu Santo, a continuación, en la ilustración 18 se puede observar el valor presente del criadero con una inversión inicial de \$600'000.000 (seiscientos millones de pesos) tomando 8 periodos y demás datos que se muestran en la imagen. Los resultados del porcentaje de TIR nos muestran que el proyecto de inversión para el criadero en este caso no sería viable. Este análisis económico es realizado con datos actuales con el fin de analizar el estado del criadero, mas no como un proyecto de inversión.

Ilustración 19 VNA y TIR

Tabla de comprobación de resultados					
carga de datos		n	periodos de actualización	inversión y rentabilidades	valor presente
tasa de interés 12,0000%		0	0	-600000000	-600000000,00
		1	1	20000000	17857142,86
		2	2	20000000	15943877,55
ingresos esperados 100000000		3	3	20000000	14235604,96
		4	4	20000000	12710361,57
		5	5	20000000	11348537,11
		6	6	20000000	10132622,42
costos esperados 80000000		7	7	20000000	9046984,31
		8	8	20000000	8077664,56

suma =		-500.647.204,66
función exce VNA =		-S/. 500.647.204,66
función exce TIR =		-22,6322%

Fuente: Ejercicio elaborado por los autores.

C) Documentación física y bases de datos

Con la finalidad de tener un historial para realizar análisis y facilitar la toma de decisiones y la generación de estrategias, se propone la creación de un cuarto de archivo para guardar la documentación física y virtual de inventario, facturas, contrataciones, actas de capacitación,

reuniones, bases de datos de proveedores, clientes y documentación contable para brindar una mejor organización.

D) Software y herramientas de apoyo

Con el objetivo de llevar más seguimiento y organización del criadero, se propone la adquisición de un computador con impresora y un software equino. Los autores indagaron e investigaron sobre el funcionamiento de uno del software equino. De esta manera crearon un software piloto (ver anexos).

Por medio de Microsoft Access, se recreó la herramienta para mostrar la necesidad y utilidad en el manejo administrativo del criadero, fortaleciendo el control y la toma de decisiones para aportar a las metas de crecimiento.

E) Falta de objetivos empresariales

Se recomienda al criadero la realización de objetivos claros, metas y planes de acción a realizar con el fin de alcanzar resultados favorables en la búsqueda del crecimiento organizacional.

F) Oficina de marketing

Se recomienda la adecuación de una oficina de marketing, así como la contratación de un profesional en el área que contribuya en el impulso y fuerza de ventas aumentando el nivel de ingresos para el criadero, además de buscar una mayor utilidad con ejemplares que no generan ingresos al criadero. Se propone algunos servicios adicionales para la ampliación del portafolio de servicios como lo son:

Equino terapia

Alquiler de caballos para cabalgata

Alquiler de pesebreras

Paseo turístico a caballo guiado

Festival para principiantes

Clases de chalanería

Venta de material reproductivo

Venta de caballos

Entretenimiento para eventos

Igualmente recomendamos que la persona encargada del mercadeo de la organización genere planes estratégicos para la mejora y fortalecimiento.

G) Publicidad

Para lograr llegar a nuevos clientes y ampliar los canales de ventas, se propone la creación de redes sociales como Facebook e Instagram, además de la creación de una página web que facilite la atención y servicio al cliente, mejorando la carta de presentación del criadero.

H) Análisis de la competencia

Para mejorar y mantener actualizados los procesos y nuevas tecnologías, se propone realizar un benchmarking, esto ayudara a que se tengo un mejor conocimiento de los precios del mercado, sus formas de comercialización, clientes, proveedores, de esta manera tomar sus mejores prácticas y buscar la manera de llevarlas a la aplicación.

Recomendaciones

A modo de concluir el fortalecimiento empresarial realizado al criadero Espíritu Santo, se generan una serie de recomendaciones y acciones a realizar, con la finalidad de mejorar la planeación, organización dirección y control; además de fortalecer las falencias encontradas durante el proceso en búsqueda de generar ingresos adicionales que hagan al criadero espíritu santo auto sostenible

A partir de los resultados brindados de las herramientas de calidad de la metodología CARIBE, se seleccionan por medio de la priorización las falencias principales que se tomaran como pilar principal para basar las acciones a realizar y las estrategias que se han presentado.

Conclusiones

Por medio de unas series de visitas al criadero de caballo criollo colombiano Espíritu Santo. En donde se realizaron entrevistas mediante las cuales, junto con el dueño y el personal del criadero, se respondió unas listas de chequeo tanto a nivel interno como externo. Dando así cumplimiento al objetivo específico 1 del fortalecimiento empresarial, en donde se evalúa la situación actual encontrando las principales falencias como lo son la planeación, organización, dirección y control. Además, se encuentra que el criadero no cuenta con ningún apoyo de software y hardware, ni registros físicos ni contables de los inventarios y a nivel general dificultando la administración del criadero.

De igual manera se encontraron las principales fortalezas y oportunidades que tiene el sector que crece a pasos agigantados y que ha crecido con gran fuerza en los últimos años. Hallando nuevas oportunidades de negocios, apoyos y capacitaciones en la búsqueda de crecer como organización.

Por medio del uso de herramientas administrativas de calidad tales como el DOFA se formulan una serie de estrategias con el fin de mejorar y fortalecer el funcionamiento del criadero dándole cumplimiento al objetivo específico 2.

Para finalizar y dar cumplimiento al objetivo específico 3 se aplican herramientas como la espina de pescado, diagrama de Pareto, diagrama como-como. Obteniendo como conclusión de las mismas una lista de recomendaciones y acciones a realizar para mejorar de forma holística el manejo administrativo del criadero encamino a ser un criadero rentable.

Referencias

- El Heraldo. (18 de Febrero de 2011). *El Heraldo*. Recuperado el 12 de Octubre de 2018, de El Heraldo: <https://www.elheraldo.co/economia/380000-millones-se-mueven-al-trote-y-galope-del-negocio-equino-en-colombia-8397>
- Esteban, P. S. (2003). *Investigacion Cualitativa en Educacion Fundamentos y Tradiciones*. Madrid , España: Mc Grau Hill.
- Fedequinas. (s.f.). *Fedequinas*. Recuperado el 12 de Octubre de 2018, de Fedequinas: <http://nacionalfedequinas.org/registro/>
- Federacion Ecuestre Colombiana. (s.f.). *Federacion Ecuestre Colombiana*. Recuperado el 12 de Octubre de 2018, de Federacion Ecuestre Colombiana: <http://www.fedecuestre.com/nosotros/acerca-de-la-f-e-c>
- ICA. (s.f.). *ICA*. Recuperado el 12 de Octubre de 2018, de ICA: [https://www.ica.gov.co/getattachment/ea101c04-c1e8-4971-9726-9917858122c0/Predios-palmeros-deberan-registrarse-ante-el-I-\(1\).aspx](https://www.ica.gov.co/getattachment/ea101c04-c1e8-4971-9726-9917858122c0/Predios-palmeros-deberan-registrarse-ante-el-I-(1).aspx)
- La Republica. (02 de Febrero de 2012). *La Republica*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2018, de La Republica: <https://www.larepublica.co/archivo/caballos-cuando-son-declarados-fuera-de-concurso-2000266>
- Londoño, R. (1991). *CHALANERIA COLOMBIANA* (Vol. 2). (R. E. LONDOÑO, Ed.) MEDELLIN: VIECO & CIA. Recuperado el 25 de 08 de 2018
- LR. (09 de julio de 2015). *Agronegocios*. Obtenido de Agronegocios: <https://www.agronegocios.co/ganaderia/colico-principal-causa-de-muerte-equina-2620899>
- Min Agricultura. (25 de Junio de 2014). *Min Agricultura*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2018, de Min Agricultura: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Equino/Documentos/005%20-%20Documentos%20T%C3%A9cnicos/Diagnostico%20Cadena%20Equina,%20Asnal%20y%20Mular.pdf>
- Min Agricultura. (25 de Junio de 2014). *Min Agricultura*. Recuperado el 12 de Octubre de 2018, de Min Agricultura: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Equino/Documentos/005%20-%20Documentos%20T%C3%A9cnicos/Diagnostico%20Cadena%20Equina,%20Asnal%20y%20Mular.pdf>
- Murcia, H. (2014). *Auditoria Administrativa con base en innovacion organizacional*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ortegón, D. G. (21 de julio de 2015). *La republica*. Obtenido de La republica: <https://www.larepublica.co/ocio/mantener-a-un-caballo-le-puede-costar-mensualmente-entre-700000-y-1-millon-2278956>
- PECTIA. (Septiembre de 2016). *PECTIA*. Obtenido de PECTIA: https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/1444/110453_67876.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Riaño, N. C. (19 de Julio de 2018). *Agronegocios*. Obtenido de Agronegocios:
<https://www.agronegocios.co/ferias/la-economia-que-se-esconde-detras-del-sector-equino-colombiano-2751121>
- Rodriguez, L. G. (27 de noviembre de 2015). *Contexto ganadero*. Recuperado el 12 de octubre de 2018, de Contexto ganadero: <http://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/informe-conozca-las-5-razas-equinas-mas-representativas-de-colombia>
- sempere, A. H. (2012). Metodologia y tecnicas cuantitativas de investigacion. Recuperado el 07 de 11 de 2018, de
https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodolog%C3%ADa%20y%20t%C3%A9cnicas%20cuantitativas%20de%20investigaci%C3%B3n_6060.pdf?sequence
- Velandia, A. (15 de Marzo de 2018). Historia de criadero Espiritu Santo. (K. V. Sanchez, Entrevistador)
- Verde, P. (23 de 12 de 1993). *EL TIEMPO*. Recuperado el 21 de 05 de 2018, de EL TIEMPO:
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-279360>

ANEXOS

ASOCIACIONES

1. ACABACA Asociación de Caballistas del Caquetá
2. ACOPASOS Asociación de Criadores de Caballos de Paso y otros Equinos Colombianos
3. AHCABALLO Asociación Huilense de Criadores de Caballos
4. ANCA Asociación Nacional de Caballistas
5. ASDECCA Asociación de Criadores de Caballos del Cauca
6. ASDECALDAS Asociación Caldense de Caballistas
7. ASDEOCCIDENTE Asociación de Criadores de Caballos de Paso y Fomento Equino de Occidente
8. ASDEPASO Asociación Nacional de Criadores de Caballos de Pasos
9. ASDESILLA Asociación de Criadores de Caballos Criollos Colombianos de Silla
10. ASOCABA Asociación de Caballistas de Antioquia
11. ASOCABALLOS Asociación Equina de Santander
12. ASOCALA Asociación de Caballistas Laboyanos
13. ASOCANORTE Asociación Norte santandereana de Criadores de Caballos y Fomento Equino

14. ASOEQUINOS Asociación de Criadores de Caballos del Atlántico
15. ASOCATOL Asociación de Caballistas del Tolima
16. CABACOR Asociación de Caballistas de Córdoba
17. CABALGAR Asociación de Criadores de Caballos de Bolívar
18. CABALLANOS Asociación de Caballistas del Llano
19. CABAQUIN Asociación de Caballistas del Quindío
20. CASCO Asociación de Caballistas Sucreños Colombianos
21. CRINES Asociación de Criadores de Caballos y Fomento Equino del Risaralda
22. PASOPISTA Asociación de Caballistas Colombianos
23. POTROS Asociación de Fomento Equino en Boyacá
24. RIENDAS Asociación de Caballistas del Cesar (Cardona, 2017)

Glosario

Bípedos: grupo de dos extremidades

Bípedo anterior: grupo de las dos manos

Bípedo posterior: grupo de las dos patas

Bípedo lateral: grupo de mano y pata del mismo lado

Bípedo diagonal: se refiere a mano y pata contraria

Heno: Es una planta herbácea de tallos que tienen forma de caña delgadas, sus hojas son estrechas y agudas son pocas en número-

Celo: El celo o periodo es el ciclo de la yegua dura normalmente de 21 a 23 días y consiste en 14 días de anestro (sin celo) y 7 días de Estro (día de celo o calor), incluyendo la ovulación.

Ovulación: Esta ocurre entre las veinticuatro (24) y cuarenta y ocho (48) horas antes de terminar el celo. El conocimiento de este permite la utilización adecuada y eficiente de los sementales.

Monta Directa: Es el proceso natural en que el equino macho monta naturalmente a la equina hebra.

Inseminación artificial: Esta práctica permite que un semental pueda inseminar a yeguas sin un contacto físico, se realiza con semen fresco o congelado este efecto se amplía a largas distancias, o inclusive se pueda extender a otros países, garantizando un mejor control de la reproducción, se usan sementales de mayor calidad. Para su uso e implementación se requiere de una preparación técnica con mayor cantidad de recursos e instalaciones para la extracción, procesamiento y utilización del semen en condiciones adecuadas.

Trasplante de embriones: Este procedimiento garantiza la obtención de ejemplares de alta calidad de forma rápida y eficiente. Consiste en la extracción de óvulos fecundados de una reproductora óptima a otra que sirve de receptora efectiva en la que se pueda desarrollar, lo pare y lo destete. Con esta actividad se puede obtener más de una cría al año de un mismo apareamiento y de una misma reproductora.

Potencial genético: La heredabilidad genética es la proporción de la variabilidad fenotípica en una población, atribuible a la variación fenotípica entre individuos.

Montador: Persona encargada de realizar el entrenamiento de los ejemplares equinos.

Palafrenero: Asistente del montador y encargado de ayudar con la pala y el freno.

Rienda: Elemento que conecta el filete o freno a las manos del montador para el entrenamiento del equino.

Brío: Ganas de trabajar y entender de los ejemplares equinos.

Anca: Es la mitad lateral de la parte posterior del lomo de los equinos.

Sonoridad: Es la fuerza que es ejercida por los equinos sobre el piso cuando ubican sus extremidades al momento de pisar y desplazarse, la cual genera una potencia y sonido.

Docilidad: Es la facilidad y la tranquilidad que trabaja el equino al momento de interactuar.

Genotipo: Es la información genética que posee un organismo particular en forma de ADN.

Fenotipo: Es la expresión del genotipo en función de un ambiente determinado en cuanto a rasgos físicos y conductuales.

FEDEQUINAS: Federación Nacional Colombiana de Asociaciones Equinas.

Feria Equina: Eventos organizados por una asociación equina avalada por la federación equina en Colombia llamada FEDEQUINAS.

Marca: Gráfico diseñado y plasmado en la piel del equino con el fin de identificar al dueño y criador del ejemplar.

Cruz: Es el punto más alto de las vértebras, en el que el cuello se transforma en dorso.
(Donde terminan las crines)

Alzada: Esta es la altura de los equinos, se mide trazando una línea imaginaria desde la cruz hasta el suelo.

Tornear: Es la actividad del equino caminando en círculos, en esta se forma una circunferencia que es igual de amplia al largo del pisador (cuerda).

Rasquetear: Es pasar un cepillo por el pelo de un caballo para limpiarlo.

Armonía: es la unión o combinación de sonidos agradables. Proporción y correspondencia de las partes de un todo

Sonoridad: calidad de un sonido producido por el andar.

Baticola: correa sujeta a la silla, terminada en un ojal, donde entra la cola.

Cincha: faja con que se asegura la silla o albarda de la caballería.

ESTRIBO: pieza de metal, madera o cuero que cuelga de la silla de montar para colocar el pie.

Falsa rienda: Bozal duro, cabezada y una rienda con la cual el caballo empieza a entender y obedecer órdenes para su manejo

Fusta: vara delgada y flexible con una correa en uno de sus extremos usada para estimular y dar órdenes al caballo.

Galápago: silla de montar para uso femenino.

Jáquima: cabezada de cordel que suple por el cabestro para atar y llevar los caballos.

Sueltas: cuerda con cuatro aros de cuero utilizada para amarrar las patas del caballo para que no pateee (Londoño, 1991, pág. 309)

Genotipificación o Dna: Es la verificación de parentesco genético con ambos padres.

Empadronador: Es la persona autorizada por FEDEQUINAS para tomar las muestras requeridas y así poder tramitar el registro del ejemplar (Londoño, 1991).