

**REORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL AÑO 2023 DEL
CRIADERO FÁTIMA S.A.S UBICADO EN MONTERÍA, COLOMBIA**

LILIANA LUCÍA AGÁMEZ CAMACHO
AUTORA

**Artículo realizado como requisito parcial para optar por el título Técnico Laboral por
Competencias en Administración Organizacional**

Asesora:
ANAMARIA MOSCOSODORIA
Profesional en Administración de Empresas

INSTITUTO TECNOLÓGICO SAN AGUSTÍN
PROGRAMA TÉCNICO LABORAL POR COMPETENCIAS EN ADMINISTRACIÓN
ORGANIZACIONAL
MONTERÍA – CÓRDOBA
NOVIEMBRE – 2023

Resumen

El trabajo de investigación sobre “REORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL AÑO 2023 DEL CRIADERO FÁTIMA S.A.S UBICADO EN MONTERÍA, COLOMBIA”, es un proyecto que arranco con la necesidad de la empresa objeto de investigación de recuperar el control sobre sus procesos administrativos, en búsqueda de la eficiencia y de generar valor dentro de la empresa. A partir de allí se realizó mediante la utilización de la observación directa y la aplicación de la entrevista un levantamiento de información preliminar, que fundamentó el diagnóstico del problema, seguidamente se plantearon dentro del escenario de reorganización la reformulación del direccionamiento estratégico, manuales, diseño de procesos que le permitiesen al Criadero Fátima un grado más certero de control sobre sus actividades diarias, establecer líneas de mando y claridad a cerca de las funciones necesarias a desempeñar por los colaboradores para que la actividad comercial se desarrollase con los máximos niveles o estándares de calidad posibles, arrojando una estabilidad empresarial a los propietarios del criadero y gestiones más visibles y congruentes a las directivas.

Palabras clave (En cursiva): reorganización administrativa, direccionamiento estratégico, diseño de procesos.

Introducción

En la dinámica apasionante y exigente de un criadero de caballos, la eficiencia y la organización son pilares fundamentales para alcanzar el éxito. La gestión de este entorno requiere no solo pasión por los equinos, sino también una administración eficaz que garantice su bienestar y el funcionamiento óptimo del negocio.

En el corazón de esta operación se encuentran los procesos administrativos, cuya reorganización y optimización son esenciales para mejorar la productividad, la calidad del cuidado de los caballos y la rentabilidad del criadero. Este proyecto de investigación tiene como objetivo principal reorganizar de los procesos administrativos en el año 2023 del Criadero Fátima S.A.S ubicado en Montería, Colombia, para lo cual se debe realizar un diagnóstico situacional del Criadero Fátima S.A.S mediante la aplicación de la herramienta FODA, diseñar estrategias apropiadas que permitan la reorganización de los procedimientos del proceso administrativo, diseñar la estructura administrativa con el propósito de asignar funciones a cada uno de los cargos de acuerdo a las necesidades y por ultimo diseñar el manual de procedimientos de los procesos administrativos con el propósito de unificar criterios y simplificar la administración. Son actividades que logran conseguirse después de examinar detenidamente cada etapa de la gestión administrativa, identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias innovadoras que permitan maximizar los recursos, agilizar las operaciones y asegurar el cumplimiento de los más altos estándares en el cuidado equino.

A lo largo de esta propuesta, exploraremos las áreas clave que necesitan revisión, desde la gestión de la salud y alimentación de los caballos hasta la logística y la gestión financiera. La implementación de nuevas tecnologías, la capacitación del personal y la adopción de prácticas administrativas modernas serán parte esencial de esta transformación, con el objetivo último de elevar la excelencia en el manejo del criadero y garantizar un entorno óptimo para el desarrollo y bienestar de los equinos.

Marco de Referencia

En el año 2021, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia (Minagricultura) publicó las estadísticas del sector equino, asnal y mular para el año 2020. En donde se observó un aporte al Producto Interno Bruto (PIB) Nacional del 0,1% y aporte al PIB Agropecuario del 4,35% con una generación estimada de 480.000 empleos. En cuanto a las exportaciones de equinos se estiman ingresos de 182.480 dólares aproximadamente, a distintos países como EE.UU., Panamá, República Dominicana, Chile y Perú. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2021)

En mayo de 2021, *JM Thompson et al.*, estudiaron el impacto financiero de la COVID-19 en la industria equina mediante la métrica “Disposición a Pagar (DAP)”, en donde se observó que el mercado del cuidado de equinos pudo soportar los aumentos de costos (entre un 18,5% y 26,2%) asociados con las dificultades financieras relacionadas con COVID-19. (Thompson, ML, & JLZ, 2021)

En junio de 2022, *C. Stowe et al.*, indagaron sobre las pólizas de seguro médico y de vida para equinos, en donde utilizaron un experimento de elección de escala mejor-peor dirigido a propietarios de caballos y descubrieron que los propietarios con caballos de menor valor prefieren pólizas de seguro que cubran los gastos médicos y la atención de rutina, mientras que los propietarios con caballos de mayor valor están dispuestos a pagar primas más altas para asegurar el valor de mercado de un caballo, pero no están dispuestos a pagar más por programas que cubran atención de rutina. (Stowe, Kibler, & Barrowclough, 2022)

En agosto de 2022 el diario La República manifestó que: “La industria equina mueve \$6 billones anuales y genera 480.000 empleos directos”, Por cada caballo de alto rendimiento y performance hay alrededor de siete personas con actividades en torno a él, con empleos variables y fijos. Es una cifra enorme, hay empleos variables y algunos fijos y directos. También giran entorno las empresas de herraduras, de los productos de aseo, de vitaminas, los fármacos, las vacunas, los purgantes, los agropecuarios, las especialidades por veterinario, las casas de concentrado, entre otros. Colombia es potencia a nivel mundial en la producción y es el mayor exportador de caballos de paso fino. Existen en el país cuatro modalidades o formas de caminar hacia adelante, que son: Trote, Trote y

Galope, Trocha y el Paso Fino. Esta última es la que más se exporta. Colombia exporta alrededor de 200 caballos anualmente. Los precios de estas exportaciones tienen un rango muy amplio, dependiendo del tipo de actividad del equino. No es lo mismo exportar un caballo campeón en las pistas a exportar un ejemplar de paseo y de disfrute, que también salen del país, pero ese caballo puede costar entre US\$10.000 y US\$20.000, si es un caballo de alto rendimiento, de alta competencia, ya superan los US\$400.000. Sin contar con todos los movimientos a nivel turismo que mueve la economía a propósito de cada feria equina. (Division Agro, 2022).

En mayo de 2023, A. *Jaquet et al.*, sostienen que la industria equina alberga una gran cantidad de oportunidades de empleo y sólo en la economía de los EE. UU., el *American Horse Council* informa un impacto económico de 50 mil millones de dólares y cerca de 1 millón de empleos. A pesar de esto, se dispone de información limitada sobre la educación y los salarios actuales de los profesionales equinos. (Jaqueth, Lochner, Staniar, & Martinson, 2023)

Sin embargo para que la empresa equina se sustentable en el tiempo y se enfoque de acuerdo a los lineamientos del Acuerdo de Competitividad Equina, Asnal y Mular establecido por el Concejo Equino, Asnal y Mular en el 2014, se hace necesario implementar acciones de formalización empresarial dentro del negocio.

Las diferentes teorías de los procesos administrativos han logrado establecer sinergias tal que al ser aplicadas por las personas dentro de las empresas, se logre la efectividad. La administración consiste en la aplicación del proceso administrativo con eficacia y la eficiencia, integrado con la planeación, organización, integración de recursos, dirección y control. Las fases del proceso administrativo son importantes ya que deben funcionar de norma sinérgica para lograr resultados efectivos y funcionar en lo sucesivo como un proceso de mejora continua. (Luna, 2015)

El Criadero Fátima S.A.S, es una empresa de carácter privado según su capital u origen de su inversión, catalogada como comercial y de servicios, dependiendo la naturaleza del negocio ha cobrado el carácter de mayoristas, minoristas e incluso de comisionista. También presta servicios de entrenamiento deportivo en equinos, servicios de chalanería y asesoramiento en compra. (Luna, 2015)

Según lo que establecido normativamente en Colombia (Decreto 957, 2019), quien señala los criterios de clasificación de empresas como micro, pequeñas o medianas empresas, de acuerdo con los ingresos percibidos en un año por actividades ordinarias y el sector en el que se encuentren, tanto para el sector comercial como servicios, el Criadero Fátima está categorizada como una microempresa, debido a la siguiente escala y a que su patrimonio es por valor en libros de \$60.000.000.

Para clasificar una empresa del sector comercio y servicios como micro, mediana o pequeña empresa en el 2023 debe verificarse el monto de ingresos que se obtuvo al 31 de diciembre de 2022 tal como lo muestra la Tabla N.º 1 y N.º 2 respectivamente.

Tabla N.º 1 Clasificación de las empresas del sector comercio

Clasificación	Monto de ingresos en UVT	Monto de ingresos en pesos
Microempresa	Iguales o inferiores a 44.769 UVT.	Ingresos iguales o inferiores a \$1.701.401.000.

Fuente: (Decreto 957, 2019)

Tabla N.º 2 Clasificación de las empresas del sector servicios

Clasificación	Monto de ingresos en UVT	Monto de ingresos en pesos
Microempresa	Iguales o inferiores a 32.988 UVT.	Ingresos iguales o inferiores a \$1.253.676.000.

Fuente: (Decreto 957, 2019)

Además está clasificada con una Sociedad por Acciones Simplificadas, SAS (Ley 1258, 2008), constituida por una persona natural. Es una sociedad de capitales cuya naturaleza no solo es comercial como es su característica, sino también de servicios como ya ha sido mencionado, constituida por escritura pública e inscrita en la cámara de comercio de la ciudad de Montería.

Los caballos revolucionaron la fuerza laboral de las sociedades humanas y tuvieron un impacto duradero en el transporte y la estrategia militar. A pesar de esto, todavía desconocemos sus orígenes genéticos y geográficos en el contexto de los caballos domésticos que utilizamos en la actualidad. Por ejemplo, se ha identificado un linaje de caballos domésticos con una antigüedad de más de 5.500 años en un asentamiento de la cultura *Botai* en Asia Central, pero estos ejemplares no tienen ninguna relación con los caballos domésticos modernos. (Rodríguez, 2021)

Explorar las raíces del Caballo Criollo Colombiano implica un viaje histórico que se remonta a la llegada de los españoles a América. Fue durante el segundo viaje de Cristóbal Colón en 1493 cuando estos equinos fueron introducidos en el continente, desembarcando en lo que hoy conocemos como República Dominicana. Esta historia se presenta en el documental más reciente titulado "Caballo Criollo Colombiano: Patrimonio Genético Nacional", producido por la Federación Colombiana de Asociaciones Equinas (*Fedequinas*) y Minagricultura. El documental emprende una búsqueda de las raíces históricas y la evolución cultural de esta línea equina en relación con un estilo de vida específico.

En el documental se detalla que la mayoría de los caballos que llegaron al continente durante la expedición de Colón pertenecían a la raza *Akhal*, que se caracteriza por su robustez y resistencia en trabajos difíciles, así como por su complexión compacta y baja estatura. También se mencionan otros caballos de morfología variada considerados comunes. A pesar de esta explicación sobre cómo llegaron estos caballos a América, aún persiste la incertidumbre y es crucial esclarecer su entrada al país. Dairo Chica, un criador y expositor de estos ejemplares, destacó en el documental la persistente pregunta que muchas personas le han planteado a lo largo de los años: el origen de los Caballos Criollos Colombianos, incluyendo los de Paso Fino, los Trochadores, los Trotones y los Galoperos, también conocidos como diagonales, cuya historia se remonta a épocas pasadas.

La narrativa cuenta que la introducción de caballos en Colombia ocurrió en 1509, en la región de Urabá Antioqueño, que fue el primer lugar donde se establecieron los españoles. A medida que las expediciones europeas avanzaban por el territorio local, en 1525, Rodrigo de Bastidas fundó Santa Marta y creó el primer criadero de caballos con 25 yeguas. De estos primeros caballos españoles

y trotones, se originan los caballos contemporáneos y la raza que se adaptó al entorno que les rodeaba, caracterizado por un clima totalmente diferente y una topografía agreste que planteaba desafíos a los equinos. La propia naturaleza influyó en su evolución, dando lugar a ejemplares con un tronco más corto y una estatura menor, a lo largo de muchos años de desarrollo, y esto ha culminado en el patrimonio genético que conocemos hoy en día", explicó Angela Ochoa, jueza internacional y criadora, en el documental.

Sin embargo, muchos de los entrevistados en el documental convergen en un punto común: sus abuelos y generaciones anteriores siempre mostraron una fuerte afinidad por los caballos, ya sea en el ámbito laboral, para transportar cargas y cosechas, o simplemente para disfrutar de paseos a caballo. Eran una especie distinta de amantes de los caballos. A partir de esta herencia se desarrolló toda una cultura e industria equina que celebra a estos ejemplares únicos en el mundo. A pesar de compartir la misma base genética, estos caballos pueden manifestarse en cuatro modalidades diferentes: Trote y Galope, Trote, Paso Fino y Trocha.

Las características distintivas del Caballo Criollo Colombiano respaldan toda una industria que genera más de 6 billones de dólares al año, contribuyendo con un 0,67% al Producto Interno Bruto (PIB) del sector agropecuario y generando un impacto en 480,000 empleos directos e indirectos, de acuerdo con los datos proporcionados por Fedequinas, una entidad que reúne a 24 asociaciones federativas. "En el país, existen 24 asociaciones que se encuentran afiliadas a la Fedequinas, la cual ha mantenido un registro genealógico de la raza del Caballo Criollo Colombiano de paso desde 1998. Estas federaciones operan en 19 departamentos y organizan 160 exposiciones equinas a lo largo del año, que se llevan a cabo de enero a diciembre", destacó Héctor José Vergara, quien preside esta entidad.

De acuerdo con Lucas Londoño, quien ocupa el cargo de director administrativo en la Asociación de Criadores de Caballos Criollos de Sillas (*Asdesilla*), un solo caballo de alto rendimiento y excelente desempeño puede generar empleo para aproximadamente siete personas, cada una desempeñando diversas funciones relacionadas con el animal. Estas tareas incluyen la alimentación del caballo, su gestión general, la labor del entrenador, el trabajo del herrero, la limpieza de su pesebrera, la atención de médicos veterinarios y el transporte, entre otras

responsabilidades. Los caballos se convierten así en un motor económico evidente, y esta influencia se refleja en la dinámica de las ferias y en las exportaciones de estos ejemplares, actividades que evolucionan al ritmo de los movimientos y acciones de los caballos.

“Colombia exporta alrededor de 200 caballos anualmente. Los precios de estas exportaciones tienen un rango muy amplio, dependiendo del tipo de actividad del equino. No es lo mismo exportar un caballo campeón en las pistas a exportar un ejemplar de paseo y de disfrute, que también salen del país, pero ese caballo puede costar entre *US\$10.000* y *US\$20.000*, si es un caballo de alto rendimiento, de alta competencia, ya superan los *US\$400.000*” dijo Londoño. (Murcia, 2022)

Por otra parte, si bien es cierto la actividad caballista ha venido evolucionando a lo largo del tiempo, lo ha hecho aún más la actividad empresarial. El negocio del Caballo Criollo Colombiano no fuera atractivo si con él no hubiese evolucionado la organización empresarial, con la actividad de administrar el negocio.

Administrar es una actividad rutinaria del ser humano, por ello no existen pensadores propios del campo de la Administración anteriores al siglo XX, estas sobrevivieron de otros saberes y disciplinas. Desde los diálogos de Platón se dan lecciones de organización administrativa. Su discípulo Aristóteles dejó enseñanzas de poder y autoridad para las organizaciones. Grandes generales de la historia como Ciro, Alejandro, Julio Cesar, Carlomagno y Napoleón enseñan aun estrategia, logística y planeación. Occidente estructuro su sistema administrativo inspirado en la iglesia católica, ejemplo de manejo jerárquico y organización centralizada. La política también hizo grandes aportes a la administración. (Torres, 2011).

Sin embargo es clave que a la fecha si existían problemas administrativos, con la incursión del método de investigativo y la denominación como ciencia aparecen las primera teorías administrativas a partir del final del siglo XIX y comienzo del siglo XX con la revolución industrial, la revolución social y la revolución del pensamiento científico, que se independizo de otras disciplina para configurar la administración propiamente dicha. Los mayores pensadores de

la ciencia administrativa fueron Peter Drucker y Douglas McGregor y los padres de la Administración Científica fueron Frederic Taylor y Henry Fayol. (Torres, 2011)

A partir de lo anterior nacieron las teorías administrativas, dentro de las cuales podemos destacar las siguientes: La primera de ellas, la Teoría Clásica, sus principales precursores fueron Taylor, cuyo aporte fue la aplicación en gran escala del método científico para mejorar los métodos de producción en los talleres industriales, se enfocaba en la producción y en el taller. Por su parte Fayol se enfocó que la gerencia y la administración, áreas más complicadas para implementar el método científico, pero ambas teorías complementaron y argumentaron la teoría clásica. A la primera se le reconoció como escuela cuantitativa, se encargaba de resolver problemas utilizando la matemática, símbolo, relaciones y datos medibles, pero que no incluía a la subjetividad de las personas. Taylor habla de la administración moderna basada en el talento humano y el sistema de la administración, que tiene en cuenta al ser humano y la forma que este a través del desplazamiento de la jerarquía y su optimización y satisfacción puede hacer que la empresa maximice beneficios. Se centra en factores que generan productividad. También Genera la actualmente usada teoría del proceso administrativo. También se destacan Teoría Neoclásica y Teoría de los Sistemas Sociales, ambas de basan en teorías sobre la conducta. La Teoría Sistémica, introduce el concepto de que las organizaciones son un sistemas y cada parte es fundamental para que el sistema funcione. (Paniagua, 2005)

MacGregor aporta la teoría X y Y, dos teorías profundas de la manera como los gerentes ven al ser humano y su actitud ante el trabajo y sus consecuencias que estas suposiciones producen sobre el accionar de los mismos, son teorías sobre los gerentes, no sobre los trabajadores. (Torres, 2011)

El proceso administrativo del que hoy hablamos fue introducido por Fayol y habla de *Planear*, que consiste en visibilizar el futuro y trazar el horizonte de acción. *Organizar*, Construir tanto el organismo material como el social de la empresa. *Dirigir*, guiar y orientar al personal. *Coordinar*, ligar unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos. *Controlar*, verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y la órdenes dadas. Las empresas para funcionar requieren un cumulo e integración de recursos, los cuales deben gestionarse utilizando los elementos del proceso administrativo. A estos elementos se le conoce como *Recursos Humanos*,

que se refiere a las personas que hacen parte de la organización de manera directa e indirecta. *Recursos Financieros*, que se refiere al capital, efectivo y las utilidades. *Recursos técnicos*, son modelos o métodos que hacen que los demás recursos logren el objetivo empresarial. *Recursos materiales*, conjunto de elementos o factores fundamentales tangibles y cuantificables. (Luna, 2015)

La Organización Administrativa, parte de la función principal de la administración, se refiere; “al proceso de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los esfuerzo de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos disponibles para alcanzar los recursos trasados” (Luna, 2015)

Todas las prácticas administrativas y gerenciales aplicadas a partir de las teorías administrativas y del mismo concepto de administración, han venido evolucionando al momento de ser aplicadas en las empresa de acuerdo a su realidad, “*el constante incremento de la competitividad de las empresas y las organizaciones, así como la globalización de los mercados y la tendencia cada vez mayor en la personalización de los clientes obliga a la Alta dirección a alerta para liderar y motivar a su organización a la consecución de una respuesta rápida a una acción eficaz de la competencia, y mejor aún, para realizar aquellas actuaciones que le sirvan para tomar delantera a sus rivales*”. (Alracon, 1998).

Reorganizar es “volver a organizar algo de manera distinta y de forma que resulte más eficaz”, (RAE: Real Academia de la Lengua Española, 2023). En las organizaciones o empresas, también existe un concepto y metodología implementada para cuando se quiere reorganizar los procesos dentro de una empresa, es la conocida científicamente como reingeniería de procesos empresariales, esta es una actividad que se viene realizando desde la existencia de la actividad empresarial, aunque no haya sido conocido como un proceso intensional. El mismo surgimiento de las principales teorías administrativas devela que a medida que la actualidad empresarial cambiaba, se debían reacomodar procesos y actividades para garantizar que las empresas se encontraran vigentes en los mercados y esto es una forma de reorganización o reingeniería administrativa, sin embargo para este trabajo de investigación hemos utilizado el termino y la metodología reorganización administrativa, ya que la reorganización administrativa se enfoca en

ajustar la estructura y los procesos existentes de una organización para mejorar la eficiencia, la productividad o la adaptabilidad a los cambios. Por lo general, implica ajustes dentro de la estructura existente, como cambios en la jerarquía, redistribución de responsabilidades u optimización de flujos de trabajo.

Por el contrario, la reingeniería administrativa implica un cambio radical y fundamental en los procesos, estructuras y estrategias de una organización. Se trata de replantear completamente cómo se realizan las tareas y actividades, a menudo partiendo desde cero, buscando mejorar de manera drástica la eficiencia y los resultados. La reingeniería a menudo cuestiona los métodos tradicionales y busca reinventar completamente los procesos para obtener mejoras significativas.

Es decir, mientras que la reorganización se enfoca en ajustes y mejoras dentro de la estructura existente, la reingeniería implica cambios más profundos y radicales en los procesos y enfoques de trabajo de una organización, cosa que no es objetivo del presente trabajo de investigación.

“Toda empresa u organización posee un patrón o un orden propio, que guía sus procesos productivos y es responsable de su margen de eficiencia o efectividad. O sea, existen formas de organización administrativa más eficaces que otras, pero toda organización posee una estructura organizacional que define sus jerarquías, sus procesos y sus flujos. La revisión y eventual mejoramiento de dicha estructura, así, significará el replanteamiento de los circuitos y patrones de la empresa, y puede perfectamente conducir a mejores y más potentes escenarios”.
(Enciclopedia Concepto, 2023)

En definitiva, se trata de poder definir y sugerir en este documento a partir de mejoras en lo que existe actualmente, el patrón, la estructura óptima para que el funcionamiento del criadero sea eficaz y efectivo y sus procesos puedan llegar concluirse efectivamente con el único propósito de que la empresa se mantenga un mercado exigente y cada vez más dinámico, dentro de los cuales se propone un nuevo enfoque en el direccionamiento estratégico, en los procesos a partir del ciclo PHVA y utilizando como herramienta de diagnóstico una matriz DOFA, FODA o DAFO.

El proceso de reorganización administrativa parte de la revisión de la *Planeación Estratégica* del Criadero Fátima; los planes mueven a la empresa hacia una visión que busca una realidad, las intenciones que se pongan en esos planes deben conseguir los resultados, propósitos o metas que se verán plasmados en el desempeño que se va logrando: Visión = Realidad

Intenciones = Resultados

Propósito = Desempeño

(Hernandez & Godinez, 2014). La planificación estratégica de una empresa implica el proceso de definir sus objetivos a largo plazo y desarrollar planes detallados para alcanzarlos, mediante la realización de uno pasos clave en el desarrollo de la estrategia empresarial, que se detallan a continuación.

1. *Análisis de la situación actual:*

- Análisis FODA/DOFA: Evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- Análisis del entorno: Evaluar el mercado, la competencia, tendencias económicas, regulatorias y tecnológicas.

2. *Definición de la visión, misión y valores:*

- Visión: La meta a largo plazo que la empresa quiere lograr.
- Misión: Propósito y actividades centrales de la empresa.
- Valores: Principios fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones.

3. *Establecimiento de objetivos:*

- Objetivos a largo plazo: Deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (*SMART*).

4. *Formulación de estrategias:*

- Estrategias corporativas: Decisiones sobre qué industrias y mercados entrar o abandonar.
- Estrategias de negocio: Cómo competir en un mercado específico para lograr ventajas competitivas.

5. *Desarrollo de planes de acción:*

- Planes tácticos y operativos: Detallan las acciones específicas para lograr los objetivos.
- Asignación de recursos: Identificar los recursos necesarios para implementar los planes.

6. *Implementación y ejecución:*

- Comunicación: Asegurar que todos en la organización comprendan y estén alineados con la estrategia.
- Liderazgo: Responsabilizar a los líderes para llevar a cabo la ejecución.

7. *Monitoreo y control:*

- Indicadores clave de rendimiento (*KPIs*): Medir el progreso hacia los objetivos.
- Revisión y ajuste: Evaluar regularmente el desempeño y ajustar estrategias según sea necesario.

La planificación estratégica es un proceso continuo y adaptable. Las empresas deben estar dispuestas a ajustar sus estrategias en respuesta a cambios en el entorno empresarial o a nuevas oportunidades y desafíos que surjan. (Hernandez & Godinez, 2014)

Como se ha mencionado para hacer el diagnóstico de la situación actual del Creadero se ha utilizado la matriz DOFA; La matriz DOFA, también conocida como matriz FODA, DAFO o *SWOT* (por sus siglas en inglés: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), dependiendo el concepto de priorización de variables externas e internas de algunos autores, que en esencia es lo mismo. Es una herramienta de análisis estratégico utilizada por organizaciones para evaluar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (Hernandez & Godinez, 2014)

Fortalezas (Strengths): Son los aspectos internos positivos y los activos que una organización posee y puede utilizar a su favor. Pueden incluir recursos sólidos, habilidades específicas del equipo, una sólida base de clientes, etc. (Hernandez & Godinez, 2014)

Oportunidades (*Opportunities*): Son situaciones externas favorables que una organización puede aprovechar para su beneficio. Estas oportunidades pueden surgir de cambios en el mercado, avances tecnológicos, nuevas tendencias, etc. (Hernandez & Godinez, 2014)

Debilidades (*Weaknesses*): Son los aspectos internos que representan desafíos o limitaciones para la organización. Pueden ser falta de ciertas habilidades, recursos limitados, procesos ineficientes, entre otros. (Hernandez & Godinez, 2014)

Amenazas (*Threats*): Son factores externos que podrían afectar negativamente a la organización. Pueden ser cambios en la competencia, fluctuaciones económicas, cambios en regulaciones gubernamentales, entre otros. (Hernandez & Godinez, 2014)

La matriz DOFA ayuda a las organizaciones a identificar áreas en las que pueden aprovechar sus fortalezas y oportunidades, así como áreas en las que deben mejorar y protegerse contra las debilidades y amenazas. Esta herramienta suele ser el punto de partida para la formulación de estrategias, ya que proporciona una visión general de la situación actual de la organización en su entorno. (Hernandez & Godinez, 2014)

(Zapata, 2016). En lo referente a la reorganización administrativa por procesos se tiene en cuenta la utilización del Ciclo PHVA; El ciclo PHVA es un enfoque metodológico utilizado en la gestión de la calidad total para mejorar continuamente los procesos dentro de una organización. Sus siglas corresponden a Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, y se conoce también como el ciclo de mejora continua de Deming o ciclo de Deming, en honor a su creador, el estadístico William Edwards Deming.

1. Planificar (*Plan*): En esta etapa se establecen los objetivos y metas de mejora. Se definen los procesos a mejorar, se identifican los problemas o áreas de oportunidad, se determinan las estrategias y se elaboran los planes para lograr los objetivos.

2. *Hacer (Do)*: Aquí se lleva a cabo la implementación de los planes y estrategias establecidos en la etapa de planificación. Se ejecutan las acciones planificadas, se recopilan datos y se ponen en marcha los cambios.

3. *Verificar (Check)*: En esta fase se realiza el seguimiento y la medición de los resultados obtenidos. Se comparan los resultados con los objetivos planteados y se analiza la efectividad de las acciones implementadas.

4. *Actuar (Act)*: Basándose en los resultados obtenidos y en la información recopilada durante la etapa de verificación, se toman decisiones. Si los resultados son satisfactorios, se estandarizan los cambios exitosos. Si no cumplen con los objetivos, se ajustan los planes para mejorar el proceso y se vuelve al inicio del ciclo para implementar nuevas acciones.

El ciclo PHVA es un modelo cíclico y continuo. Después de la etapa de "Actuar", se retroalimenta el proceso con los nuevos aprendizajes y se vuelve a empezar el ciclo con la etapa de "Planificar", buscando siempre la mejora continua en la calidad, eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales. (Zapata, 2016)

Por último teniendo en cuenta la aplicación de procesos enmarcados en unas primeras aproximaciones al Sistema de Gestión de Calidad del Criadero se definieron los procesos, el mapa de procesos y unos acercamientos al manual de procedimientos.

- *Procesos*: Los procesos son secuencias de actividades que transforman inputs (entradas) en outputs (salidas) con un valor agregado. Pueden ser de diferentes tipos: estratégicos, operativos, de soporte, etc. Estos pueden incluir desde la producción de bienes o servicios hasta actividades administrativas. Identificar, analizar y mejorar estos procesos es fundamental para el funcionamiento eficiente de una organización. (López, 2015)
- *Mapa de procesos*: El mapa de procesos es una representación visual que muestra la secuencia de actividades y las interacciones entre ellas en una organización. Permite tener una visión general de cómo se relacionan los procesos entre sí y cómo contribuyen al logro de los

objetivos de la empresa. Un mapa de procesos ayuda a identificar áreas de mejora, cuellos de botella y posibles redundancias. (López, 2015)

- *Manual de procedimientos:* El manual de procedimientos es un documento detallado que describe paso a paso cómo llevar a cabo cada actividad dentro de un proceso específico. Proporciona instrucciones claras y precisas, indicando quién realiza cada tarea, cuándo y cómo se lleva a cabo. Este manual es una guía para los empleados y asegura la estandarización en la ejecución de las actividades.

Los procesos representan las actividades principales de una organización, el mapa de procesos muestra cómo se relacionan entre sí y el manual de procedimientos detalla la manera exacta de realizar cada actividad dentro de esos procesos. Juntos, estos elementos contribuyen a la eficiencia, la consistencia y la mejora continua en una empresa. (López, 2015)

Con la aplicación de este marco técnico teórico se garantiza que la reorganización administrativa del Criadero Fátima este alineado a los estándares actuales y que aseguran la calidad en las empresas, siempre pensando en la consecución de mejores y mayores resultados.

Metodología

Tipo de Investigación

Se realizará una Investigación Descriptiva definida como el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos, se encargará de puntualizar las características de lo que se está estudiando. (Tamayo, 2004)

El tipo de Investigación aplicada es la de Acción Participativa (IAP), ya que se logró crear un grupo sinérgico de participación conjunta entre el investigador y los interesados en la investigación (Criadero Fátima) donde la investigación realizada tiene un enfoque a solucionar un problema que en la práctica está viviendo el criadero, que a través de la investigación se busca generar nuevo conocimiento que se lleve a la acción mediante la implementación de esas recomendaciones.

Método de Investigación

El método de investigación a utilizar es la observación (cualitativo). Lo que se pretende es reorganizar los procesos del Criadero Fátima S.A.S, ya que esta no los tiene definidos con claridad, ni de forma escrita, el objetivo es establecer el norte de la empresa para lograr posicionarla como el mejor Criadero de la región y además asegurar su sostenibilidad.

El método cualitativo se refiere a un tipo de investigación que se enfoca en la recopilación y análisis de datos que no están expresados en términos numéricos. Su objetivo principal es interpretar el significado de estos datos para obtener una comprensión más profunda de la vida social. Los investigadores que adoptan este enfoque formulan una pregunta de investigación específica y, para responderla, emplean una combinación de métodos como entrevistas, grupos de discusión y observaciones. Estos métodos les permiten reunir datos cualitativos y contextualizar el comportamiento de los individuos o consumidores en estudio. (Velázquez, s.f.)

Diseño de la Investigación

Las fuentes primarias utilizadas a utilizar es la observación directa a cerca de todo el funcionamiento del Criadero Fátima, también la aplicación de un instrumento que fue la entrevista a la Representante Legal del Criadero Fátima.

Las fuentes secundarias utilizadas son todos libros, documentos normativos, manuales, artículos, boletines de prensa, informes nacionales, trabajos de grado y terciarias como bases de datos.

En lo que se refiere a la Población objeto de estudio, claramente es el universo conformado por la empresa equina Criadero Fátima S.A.S, ubicada en el departamento de Córdoba, Colombia.

Entrevista Administrativa

En esta etapa se realiza la entrevista a la Representante Legal del Criadero Fátima S.A.S con el fin de identificar los aspectos a intervenir. Medina y Crespo (2019) diseñaron una lista de chequeo insertada en un procedimiento de auditoría de procesos para comprobar la efectividad de la planeación estratégica. Esta lista la utilizaremos como formato de entrevista para evaluar el nivel de implementación de un direccionamiento estratégico básico de una empresa.

Las preguntas planteadas en la entrevista son cerradas y están diseñadas para que den respuestas al procesos e investigación sobre seis aspectos fundamentales: 1. Análisis de la organización y preparación, 2. Procesos, 3. Diagnóstico Estratégico, 4. Análisis de la Estrategia, 5. Evaluación de la estrategia, 6. Implementación y ajuste, con las respuestas a cada preguntas de esos grupos se puede diagnosticar el grado de avance dentro de la empresa por parte de la alta dirección. La entrevista constituye un punto de partida, junto con la observación de procesos para realizar el diagnostico situacional del criadero, no es un proceso estático, sino un ciclo continuo de evaluación y mejora. Adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado equino y a los avances en el cuidado de los caballos es crucial para el éxito a largo plazo de un criadero y necesitara de toda la adaptación administrativa posible, por eso es necesario identificarla por medio de la aplicación de esta entrevista.

Análisis De Resultados

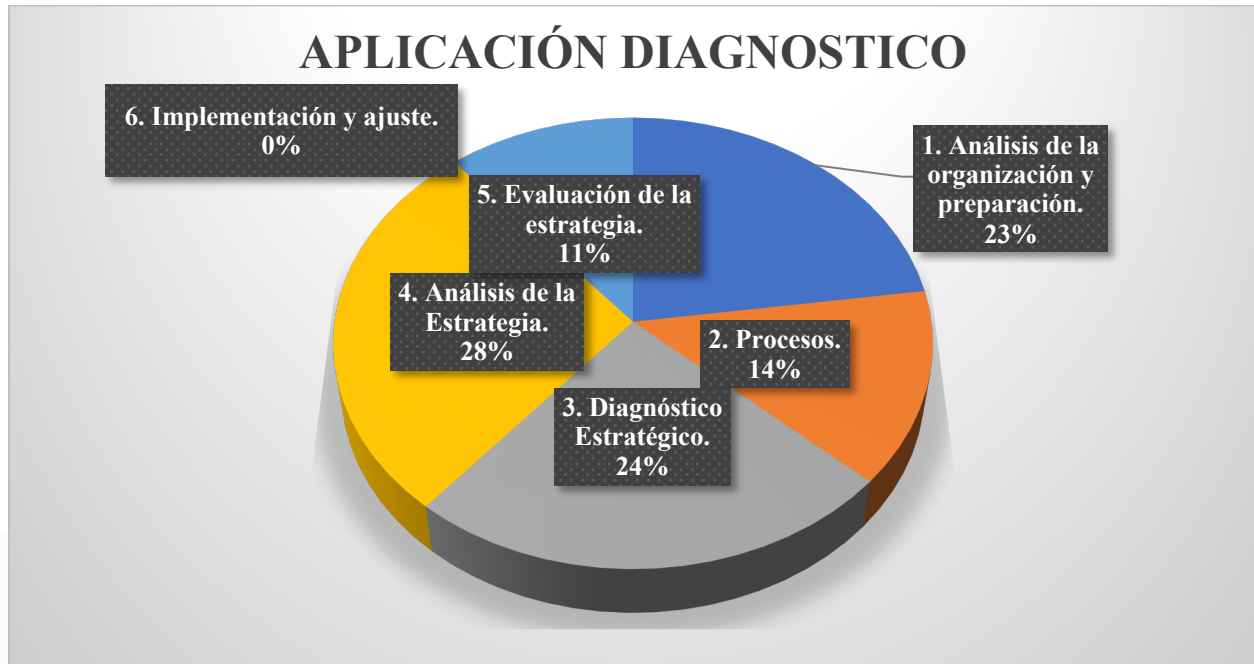
Después aplicar la entrevista administrativa a la Representante Legal del Criadero Fátima S.A.S se procedió a realizar la medición del nivel de implementación del procesos de direccionamiento estratégico de acuerdo a los resultados obtenidos.

Tabla N.º 2 Tabulación de Entrevista

PRE (DIAGNOSTICO)		POST (IMPLEMENTACION)	
Resultados Aplicación Entrevista		Resultados Aplicación Entrevista	
Grupo Estratégico	% de Aplicación	Grupo Estratégico	% de Aplicación
1. Análisis de la organización y preparación.	41%	1. Análisis de la organización y preparación.	89%
2. Procesos.	25%	2. Procesos.	75%
3. Diagnóstico Estratégico.	44%	3. Diagnóstico Estratégico.	78%
4. Análisis de la Estrategia.	50%	4. Análisis de la Estrategia.	50%
5. Evaluación de la estrategia.	20%	5. Evaluación de la estrategia.	20%
6. Implementación y ajuste.	0%	6. Implementación y ajuste.	59%
Promedio Implementación	30%	Promedio Implementación	62%

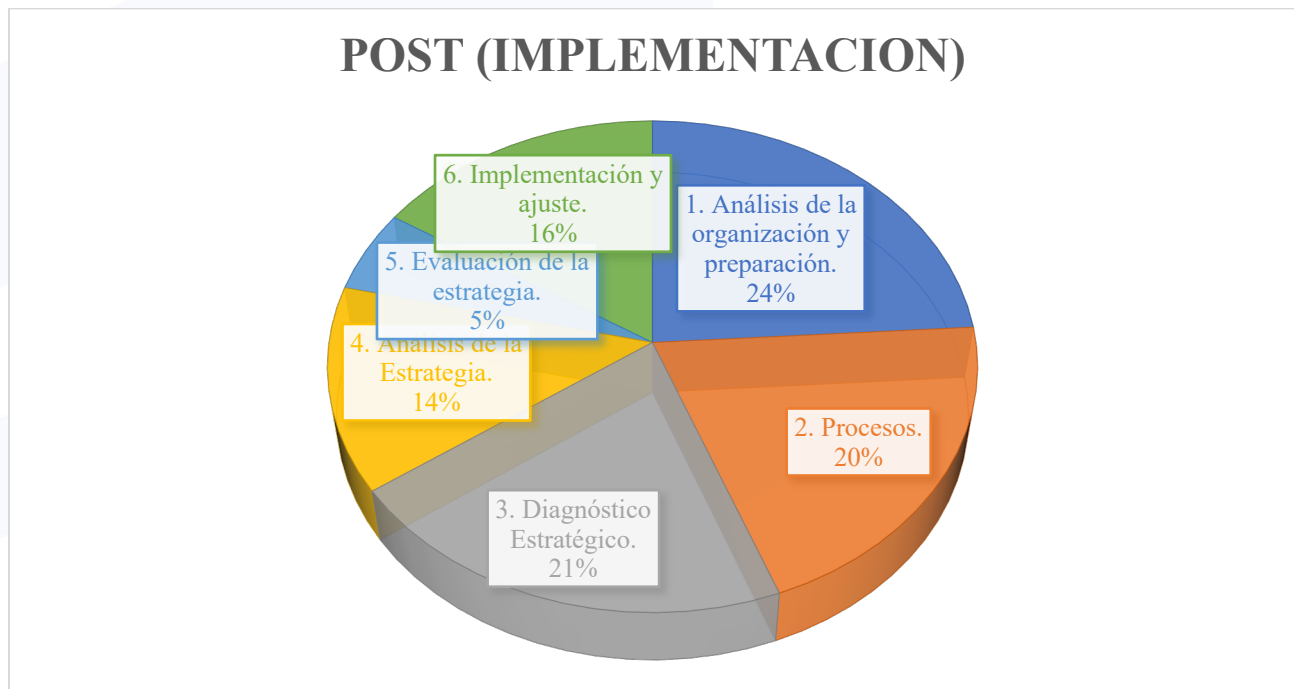
Fuente: Elaboración Propia a partir de la tabulación de la entrevista realizada a la Representante Legal del Criadero Fátima

Figura N.º 1 Resultados Aplicación Entrevista Diagnóstico



Fuente: Elaboración propia a partir de la Tabla N°3 Tabulación de Entrevista

Figura N.º 2 Resultados Aplicación Entrevista Post Implementación



Fuente: Elaboración propia a partir de la Tabla N°3 Tabulación de Entrevista

Interpretación y Análisis

Se obtuvieron bajos porcentajes de aplicación de un direccionamiento estratégico (30% promedio), principalmente en las etapas tempranas (Planear 36%) y finales (Verificar 20%, Mejora 0%) del ciclo de procesos en el marco del PHVA. Siendo el “Hacer” el ciclo con más avances (50%) en el Criadero Fátima S.A.S, indicándonos que existe una cultura de ejecución, los empleados están comprometidos a ser eficaces en sus tareas y acciones inmediatas. También existe un riesgo de no aprender de su desempeño y de no aprovechar oportunidades para la mejora continua.

Conclusión

La implementación de estrategias para mejorar el direccionamiento estratégico es esencial para el éxito de cualquier organización. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la entrevista administrativa en donde se tuvo en cuenta una lista de chequeo creada por Medina y Crespo (2019), se diseñó la Matriz FODA para el diagnóstico situacional, se creó un modelo de manual de funciones, procedimientos, procesos y demás de la plataforma estratégica básica. Esto con el propósito de aumentar de manera significativa el porcentaje de implementación.

Un paso obligatorio cuando se quiere tener mejores resultados es la normalización y socialización a todos los colaboradores de los lineamientos y estándares para realizar el trabajo, lo cual en este trabajo proporcionó excelentes resultados. La nueva estructura organizacional y plataforma estratégica del Criadero Fátima S.A.S fue una realidad para los clientes internos y clientes externos, que lograron experimentar en la oportunidad, el trato y los resultados las primeras novedades.

El impacto de lo realizado se demostró obteniendo una mejora del 30% al 62% de manera general en cuanto al nivel de implementación del direccionamiento estratégico, un aumento del 32%. Resaltando el compromiso adquirido por parte de los propietarios para elevar este porcentaje a niveles óptimos. Recordando que la implementación de estrategias exitosas lleva tiempo y esfuerzo. La clave está en mantener un enfoque constante en la ejecución y en la adaptación continua a medida que evolucionan las circunstancias.

En conclusión la propuesta de mejora sugerida a la dirección de la empresa mostro notables avances en el primer seguimiento, aumentado en más del 30% su ejecución e impactado en resultados, significando esto que el criadero necesitaba contar con los lineamientos y la hoja de ruta para que fuera seguida por todos los empleados, evitando improvisaciones, retrasos y formalizara y estandarizara las actividades empresariales dentro de la empresa para transmitir seguridad, seriedad y compromiso a sus grupos de interés.

Bibliografía

- Alracon, J. (1998). *Reingeniería de procesos empresariales: teoría y práctica de la reingeniería de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos*. España: Fundación Confemetal.
- Alzate, C. (2023). Elaboración de la Planeación Estratégica del Club de Chalanería de "Asdesilla". Obtenido de <http://repository.unilasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/3455/1/1037622005.pdf>
- Aumage, M. (1979). *Guia Practica de las Organizaciones*. Barcelona, España: Editores Tecnicos Asociados.
- Decreto 957. (05 de 06 de 2019). *Funcion Publica*. Obtenido de Gestor Normativo: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=94550>
- Division Agro. (06 de 08 de 2022). *www.larepublica.co*. Obtenido de Diario La Republica: <https://www.larepublica.co/economia/la-industria-equina-mueve-6-billones-anuales-y-genera-480-000-empleos-directos-3418433>
- Enciclopedia Concepto. (15 de 11 de 2023). *Organizacion Admisnitrativa*. Obtenido de Empresas y Negocios: <https://concepto.de/organizacion-administrativa/>
- Gómez, M. (2016). Evaluación del esquema de selección de la raza equina hispano-árabe. *Universidad de Córdoba (ESP)*.
- Hernandez, G., & Godinez, A. (2014). *Planificacion Estrategica Total*. Mexico: Ignius Media Innovation.
- Jaqueth, A., Lochner, H., Staniar, W., & Martinson, K. (2023). 176 Employment in the equine industry: Insights into job types, salaries, and education. *Journal of Equine Veterinary Science*. Obtenido de doi.org/10.1016/j.jevs.2023.104522
- Ley 1258. (5 de 12 de 2008). *Diario Oficial No. 47.194*. Obtenido de Gaseta Oficial: https://sedeelectronica.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/Ley_1258_2008.pdf
- López, P. (2015). *Cómo documentar un sistema de gestión de calidad según ISO 9001:2015*. España: FC Editorial.
- Luna, A. (2015). *Proceso Admisnitrativo*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Medina, A., & Crespo, M. (2019). Lista de chequeo para evaluar la planeación estratégica como herramienta de auditoría de procesos. *Zenodo*. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.3339686>

- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2021). Cadena equina, asna y mular. Obtenido de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Equino/Documentos/2021-03-31%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- Murcia, J. D. (12 de 2022). *Agronegocios*. Obtenido de www.agronegocios.co/finca/las-raices-y-el-legado-del-caballo-criollo-colombiano-patrimonio-genetico-nacional-3508347
- Paniagua, C. (2005). *Principales Escuelas del Pensamiento Administrativo*. San Jose de Costarica: Universidad Estatal a Distancia.
- RAE, Real Academia de la Lengua Española. (12 de 11 de 2023). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la RAE: <https://dle.rae.es/reorganizar?m=form>
- RAE: Real Academia de la Lengua Española. (19 de 11 de 2023). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de Diccionario de la Lengua Española: <https://dle.rae.es/reorganizar?m=form>
- Rodríguez, H. (10 de 2021). *National Geographic*. Obtenido de www.nationalgeographic.com.es/naturaleza/tras-origenes-caballos-modernos_17440
- Sampedro, M. (2019). Formulación de la plataforma estratégica organizacional para la agencia de medios PDT de Clínica Especialistas del Poblado. *Corporación Universitaria Lasallista*. Obtenido de http://repository.unilasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/2557/1/Formulacion_plataforma_estragica_organizacional.pdf
- Stowe, J., Kibler, M., & Barrowclough, M. (2022). Horse Owner Preferences for Equine Insurance Policies. *Journal of Equine Veterinary Science*.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Grupo Noriega Editores.
- Thompson, J., ML, K., & JLZ, I. (2021). 124 Financial strain caused by COVID-19 and its impact on equine industry participant willingness-to-pay for equine care. *Journal of Equine Veterinary Science*.
- Torres, C. (2011). *Teoria General de la Administracion*. Bogota: Publidisa.
- Universidad Nacional de Colombia. (2012). *Guía análisis DOFA*. Obtenido de http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas_2013-2015/Guia_Analisis_DOFA.pdf
- Velázquez, A. (s.f.). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/metodos-de-investigacion-cualitativa-y-cuantitativa/>

Zapata, A. (2016). *Ciclo de la calidad PHVA*. . Colombia: Universidad Nacional de Colombia.