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

LILIANA LUCÍA AGÁMEZ CAMACHO
AUTORA

INSTITUTO TECNOLÓGICO SAN AGUSTÍN
PROGRAMA TÉCNICO LABORAL POR COMPETENCIAS EN ADMINISTRACIÓN ORGANIZACIONAL
MONTERÍA – CÓRDOBA
NOVIEMBRE – 202

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

LILIANA LUCÍA AGÁMEZ CAMACHO
AUTORA

Trabajo realizado como requisito parcial para optar por el titulo Técnico Laboral por Competencias en Administración Organizacional

Asesora:
ANAMARIA MOSCOSO DORIA
Profesional en Administración de Empresas

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

Nota de aceptación

_____

_____

_____

_____

_____

Firma del presidente del jurado

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

Montería, 28 de noviembre de 2023

DEDICATORIA

A MI PAREJA PAVB. Por la mayor prueba de amor que es el sacrificio; al desprenderse de sus intereses, aplazar sus proyectos para apoyar los míos, que siempre serán nuestros. Por la entrega irrestricta de su tiempo; sabiendo acompañar, esperar y alentarme en cada proceso académico que he decidido emprender. Pero sobre todo por profesarme y demostrarme su admiración a través de su apoyo absoluto, llevándome de la mano siempre de manera irrenunciable, firme y decidida en los momentos de desasosiego y dificultad.

A MI MADRE, LA MEMORIA DE MI PADRE (QEPD) Y HERMANOS. Por la generosidad, nobleza de sus corazones, por sus enseñanzas y el gran legado de la educación y el servicio. Por inculcar en mí la sed del aprendizaje continuo, por sembrar con acciones de sacrificio, abnegación y amor en el corazón de una hija, la admiración absoluta por mi madre. Por permitirme conocer las huellas memorables de un padre que, aunque ausente físicamente, me heredo un trasegar perdurable de su genuina vocación de servicio. Gracias a mis hermanos por sembrar en mí, la incondicionalidad, la lealtad y construir inquebrantables lazos, basados en el esfuerzo, el ejemplo y el acompañamiento, así mismo por seguir inculcando esto en nuestras siguientes generaciones: mis sobrinos, quienes son mi alegría y aliciente.

LILIANA LUCÍA AGÁMEZ CAMACHO

AGRADECIMIENTOS

Al culminar este trabajo de grado, quiero expresar mi profundo agradecimiento a todas las personas que han sido parte fundamental en este proceso y han contribuido de manera significativa en su realización.

En primer lugar, quiero agradecer a la asesora del proyecto de investigación, la profesora Ana Moscoso, cuya orientación experta, paciencia y comentarios constructivos han sido un pilar fundamental en el desarrollo de este trabajo.

También agradecer a mi madre y toda mi familia, quienes han sido mi mayor fuente de inspiración y me han brindado su incondicional apoyo en cada paso de mi formación académica.

Al Instituto Tecnológico San Agustín por poner a mi disposición todos los recursos necesarios para realizar este estudio de manera efectiva, lo cual hago extensivo también a todas las fuentes bibliográficas y personas que, de manera indirecta, contribuyeron con sus investigaciones y conocimientos para que este trabajo fuese posible.

Agradezco muy especialmente al Criadero Fátima S.A.S por su disposición y ayuda, por permitir construir a su lado una propuesta de mejoramiento empresarial para fortalecer los procesos administrativos del criadero.

A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento. Su apoyo ha sido fundamental en la culminación de este proyecto académico, y espero que los resultados de este trabajo no solo beneficie mi crecimiento académico sino también contribuya al avance en el campo de estudio y a la consolidación del Criadero Fátima y otras empresas del sector equino . Con aprecio y gratitud,

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN *11*
1. Planteamiento del Problema *1*
1.1 Formulación del problema 4
2. Justificación *5*
3. Objetivos *8*
3.1 Objetivo General 8
3.2 Objetivos Específicos 8
4. Marco de Referencia *9*
4.1 Estado del Arte 9
4.2 Marco Teórico 12
5. Metodología *23*
5.1 Tipo de Investigación y Método 23
5.1.1 Tipo de Investigación 23
5.1.2 Método de Investigación 23
5.2 Diseño de la Investigación 24
5.3 Entrevista Administrativa 24
6. Análisis De Resultados *31*
6.1 Propuesta de Mejoramiento 33
6.1.1.1 Aspectos a mejorar 36
Planificación y Diseño de la Propuesta de Mejoramiento 37
Planificación de la Propuesta de Mejoramiento 37
Creación de Procedimientos y Manuales *39*
Proceso de Selección de Padrones *39*
Proceso de Cuidado y Nutrición *40*
Proceso de Reproducción *43*
6.1.1 Estrategias de Introducción al Mercado 45
6.1.2.1 Estudio técnico 49
Distribución de la planta. 51
6.1.2.2 Estudio Administrativo 51

Estrategias o acciones para mejoramiento de la propuesta 57
7. Presupuesto o Recurso Financiero *59*
8. Cronograma de Actividades *60*
9. Manejo Ambiental *61*
10. Conclusiones y Recomendaciones *63*
11. Bibliografía *64*

Lista de Tablas

Tabla N.º 1 Clasificación de las empresas del sector comercio 11
Tabla N.º 2 Entrevista Administrativa Diagnostica. 25
Tabla N.º 3 Entrevista Administrativa Post Implementación 27
Tabla N.º 4 Tabulación de Entrevista 31
Tabla N.º 5 Matriz FODA. 34
Tabla Nº 6 Tabla de Maquinarias y equipo 50
Tabla Nº 7 Manual de Funciones Gerente 53
Tabla N.º 8 Presupuesto del Proyecto 59
Tabla N.º 9 Cronograma de Actividades 60
Tabla N.º 10 Política Ambiental 61

Lista de Figuras

Figura N.º 1 Evidencia Fotográfica Entrevista 30
Figura N.º 2 Resultados Aplicación Entrevista Diagnóstico 32
Figura N.º 3 Resultados Aplicación Entrevista Post Implementación..... 32

Lista de Anexos

Anexo N.º 1 Acta de Constitución Criadero Fátima 68
Anexo N.º 2 Manual de Funciones del Criadero Fátima. 83
Anexo N.º 3 Proceso de Resultados……....……104

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 lograran 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.

1. Planteamiento del Problema

El Criadero Fátima S.A.S fue constituido legalmente en octubre de 2022, sin embargo, su creación y funcionamiento como sociedad de hecho no formalizada, se remonta a junio de 2018, cuando un par de socias decidieron unirse gracias a la pasión equina y el espíritu emprendedor.

Por un lado, la pasión y el conocimiento equino de *Paula Andrea Valderrama Berrio*, quien toda su vida había sido apasionada por el (CCC) Caballo Criollo Colombiano, heredera de un legado familiar: la actividad ganadera y equina que a ella le han trasmitido sus generaciones predecesoras. Fue así como a corta edad se hizo propietaria desde el 2012 del Criadero Jerusalén, ubicado en la ciudad de Medellín, Antioquia: en el año 2015 y 2016 obtuvo en varias ferias grado A y B realizadas en Colombia premios por estar dentro del ranking de los mejores ejemplares de país, siendo su máximo galardón el obtenido con la yegua *Adoración del Norte*, quien fue elegida como Mejor Potranca en Proceso entre 28 potrancas, en el andar Trocha Pura Colombiana en la *39º Exposición equina de Roldanillo Grado A* en el año 2016, llegando a tener valor de venta el ejemplar de $600.000.000. Sin embargo, poco después debido a factores accidentales y de la toma de decisiones empresariales erróneas de Paula Valderrama, el Criadero Jerusalén entro en proceso de liquidación y los ejemplares fueron rematados a muy bajo precio para atender la situación de insolvencia de la empresa, esta situación marco su vida y se aisló del mundo empresarial.

Por otra parte, *Liliana Lucía Agámez Camacho* formada académicamente para dirigir y gerenciar empresas, quien ya había creado emprendimientos en otros sectores, con buenos resultados, pero con disposición limitada de tiempo por encontrarse ejerciendo en esa época como funcionaria publica, quien además también era amante de los animales, pero no encontraba la decisión y el empuje que conlleva una decisión de emprender, también se encontraba desilusionada del proceso de crear empresas porque delegaba demasiadas responsabilidades en terceros y terminaba siempre los resultados financieros de los negocios no siendo exitosos.

Es así como deciden hacer unión de sus fortalezas particulares, por un lado, la experiencia y conocimiento por el otro el talento cabalístico y el sexto sentido o lo que popularmente se conoce en el medio cabalístico como “ojo clínico para los caballos” para crear Criadero Fátima.

El criadero inicio con una caballo diagonal llamado Milagroso del Bambú, que había sido criado por Paula Valderrama, este sirvió como reproductor hasta el año 2022, en septiembre fue vendido por $25.000.000. Se adquirieron también en marzo de 2019 los dos primero vientres de base del criadero, una yegua Trotona Galopera llamada Triunfadora de los Arcángeles y una yegua de Paso Fino llamada Valvanera de los Arcángeles, preñada del mejor caballo Paso Fino de todos los tiempos: *Dulce Sueño*. A ambas yeguas desde su adquisición se les fue potenciado su actividad reproductiva simultáneamente a la competitiva, se realizaron embriones con saltos de ejemplares analizados según árbol genealógico por medio de la técnica transferencia de embriones, la yegua Triunfadora fue vendida por $200.000.000 en noviembre de 2022 y el criadero quedo levantando varios potros y potrancas suyas. En la actualidad el criadero paso a tener instalaciones propias en el corregimiento de Trementino, municipio de San Carlos, Córdoba y cuentan con más de 15 ejemplares. Aunque en temas misionales el criadero ha ido en crecimiento, aun sus procesos administrativos carecen de formalización y estandarización, sus propietarias aducen el problema a la inexistencia de una oficina administrativa donde se organicen y se lleven a cabo los procesos.

La organización y reorganización de los procesos administrativos de una empresa han cobrado mucha importancia en los últimos años, debido a que ayuda a diseñar y establecer el direccionamiento estratégico de las empresas, identificando las necesidades a nivel interno y externo para solventarlas y generar una cercanía con los usuarios y aumento de la calidad de los servicios prestados. (Sampedro, 2019)

En el sector equino el direccionamiento estratégico es igual de importante como lo es en otros sectores de la industria. Algunas razones específicas que destacan la importancia de una plataforma estratégica en este sector pueden ser: 1) La mejora de la crianza y el rendimiento equino integrando datos sobre la genética, la salud, la alimentación y el rendimiento de los caballos. Esto permite a los criadores y propietarios tomar decisiones más informadas sobre la selección de crías, el entrenamiento y el cuidado de los caballos para maximizar su rendimiento en disciplinas como la equitación deportiva, las carreras o el trabajo agrícola. 2) Gestión de salud equina a través de sistemas de gestión de registros médicos y de salud equina, lo que permite un seguimiento más eficiente de la salud de los caballos. Esto es esencial para la prevención de enfermedades, la gestión de tratamientos y la planificación de revisiones veterinarias regulares. 3) Cumplimiento de

regulaciones y estándares garantizando el cumplimiento de estas normativas, lo que es esencial para evitar sanciones legales y para promover el bienestar animal. (Alzate, 2023)

Es importante los procesos misiones o productivos de la empresa, sin embargo es de aclarar que indistintamente del objeto social o vacación que tenga una empresa, es indispensable que se cuente con un sector administrativo, ya que este crece en mayor proporción que el sector productivo, debido a que es el que le apoya para que se lleve a cabo con éxito, dado que son las actividades habituales, cotidianas, repetitivas que soportan la operación del negocio y que aportan mayor claridad y fluides a la actividad empresarial cuando están plenamente establecidas. (Aumage, 1979)

Hasta ahora se ha venido desarrollando en el Criadero Fátima una administración natural, en el conocimiento científico se ha detectado que existen personas con conocimiento, capacidades, cualidades innatas que pueden hacerse cargo empíricamente de las empresas, sin embargo es claro que la aparición de las teorías científicas administrativas surgen como mecanismo para lograr más efectivamente generar riqueza en las empresas. (Torres, 2011)

En resumen, el Criadero Fátima S.A.S a causa de la falta de claridad en la definición de sus procesos, carencia de una estructura jerárquica, la falta de definiciones estratégicas que le permitan coherencia con el quehacer diario para que los resultados puedan ser logrados. Lograr controlar las actividades a futuro, evitando la improvisación; que a pesar que existen actividades que tienen inmersa un sin número de factores no controlables como la genética equina, la transferencia embrionaria, la salud equina, accidentes comunes o competitivos, adiestramiento tanto por parte del jinete como del ejemplar, entre otras. Si se hace necesario que se establezcan procesos que permitan considerar el manejo y gestión de los riesgos empresariales que de este tipo de actividades se desprenden y las decisiones gerenciales a partir de esas premisas deberían tomarse evaluando todos los escenarios posibles para alcanzar el éxito empresarial y dejar de perder dinero por situaciones no controladas a tiempo.

Es por ello que se hace necesario que se reestructure sus procesos misionales y administrativos que le permita con claridad desarrollar de forma efectiva la misión de la empresa y que le permita establecer objetivos de crecimiento al corto, mediano y largo plazo.

1.1 Formulación del problema

¿Por qué la Reorganización de los Procesos Administrativos del Criadero Fátima S.A.S son aspectos claves para el crecimiento y posicionamiento de la empresa en el departamento de Córdoba?

2. Justificación

Criadero Fátima es un negocio en marcha, que en los últimos años ha ido crecimiento en su objeto misional, pasando de un ejemplar a más de 15, dedicándose no solo a la competencia de caballos en exposiciones a nivel nacional, sino también al procesos genéticos que desarrollan nuevos ejemplares y enfoca al criadero en procesos de cría y levante de razas propias. El criadero ha logrado también comercialización de ejemplares y reconocimiento en el departamento de Córdoba y la región del Valle de Urra, se encuentra afiliado como socio de la Asociación de Caballistas de Córdoba "*Cabacor*", sus pesebreras se ubicaban en una casa finca de alquiler en California Campestre en Montería, hoy cuenta con pesebreras propias en Rancho Trinidad, finca de 12 hectáreas ubicadas en el corregimiento de Trementino, municipio de San Carlos, Córdoba, no poseen un lugar físico para realizar las operaciones administrativas, de hecho son realizadas de manera remota por una de las socias, cuando su representante legal requiera de su realización, por lo cual son realizadas bajo un criterio subjetivo y no obedeciendo procesos establecidos y aprobados para la empresa. La definición correcta y acorde de su estructura y procesos administrativos es de vital importancia para que los resultados de la empresa puedan ser revelados oportunamente y sobre ellos tomar decisiones que mantengan la sostenibilidad integral del negocio.

Para que toda empresa pueda cumplir con los objetivos esenciales para aquello que fue creada es necesario que se definan unas áreas funcionales básicas, las cuales deben definirse y agruparse por su grado de especialización:

1. Funciones Técnicas, relacionadas con la producción de bienes y servicios de la empresa
2. Funciones Comerciales, relacionadas con la compra-venta, intercambio, la mercadotecnia
3. Funciones Financieras, relacionadas con la búsqueda y coordinación de capitales
4. Funciones de Seguridad, relacionadas con la protección y preservaciones de los bienes y las personas
5. Funciones de Contabilidad, relacionada con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas
6. Funciones Administrativas, relacionadas con la integración, coordinación de las otras cinco funciones anteriores mencionadas.

Todas las empresas deben conformarse de acuerdo al tamaño de su estructura, pero en esencia estas funciones deben estar plenamente claras para que el objetivo de la misma pueda llegar a cumplirse. (Luna, 2015)

Es por ello, que este problema puede ser solucionado con el rediseño de procesos administrativos que den respuesta al funcionamiento de la empresa en la actualidad. La gerencia y propietarios de la empresa manifiestan tener problemas para ver los resultados de sus operaciones, identificar sus ingresos, costos y gastos e incluso para conocer el desempeño de la empresa, por esta razón, este problema se considera de mediana complejidad y alta prioridad para la toma de decisiones organizacionales. Así mismo este problema también desencadena un ambiente caótico y desorganizado dentro de la empresa, ya que no tiene establecido los roles de cada una de las socias y sus funciones dentro de la empresa, también se actúa intuitivamente omitiendo seguir procesos y procedimiento, lo cual en ocasiones puede llegar a confundir al resto de trabajadores, ocasionando diferentes situaciones como no reaccionar oportunamente a problemas que se presenten en las instalaciones, manejar enfermedades o padecimientos en los animales o hasta la muerte de ejemplares.

Es claro que para el proceso administrativo concebido de manera científica, la no definición de las funciones administrativas, como es el caso del Criadero Fátima hará que los resultados no sean confiables, que el resto de funciones no se puedan organizar de manera sinérgica, alargara procesos, existirán recursos ociosos, mayores costos, gastos en el desarrollo de las funciones, las bases de la empresa no podrán ser confiables para poder crecer ni mucho menos diversificarse y el tema de la calidad total no podrá ser un tema alcanzable, lo cual redunda en el cliente y en la percepción del mercado. (Luna, 2015)

La carencia de información también afecta posibilidades potenciales de apalancamiento financiero a través de establecimientos de crédito, quienes exigen la formalización y legalización de información empresarial, siendo esto impedimento para el crecimiento de la empresa al corto, mediano y largo plazo. Debido a que esta información son habituales, rutinarias y repetitivas pueden llegar a comprometer tres cuartas partes de la liquidez de la empresa. (Aumage, 1979)

Solucionar la problemática del Criadero Fátima es factible debido a que se cuenta con los recursos humanos, conceptuales, teóricos y principalmente con la disposición y voluntad de la organización para la reformulación de los procesos administrativos, ante la potenciales necesidad de requerimiento de personal, las socias del criadero manifiestan la voluntad para implementar las recomendaciones que arroje el presente estudio, pero ¿Cómo dominar la actividad administrativa?. Si no se toman precauciones la administración adquiere un papel en exceso preponderante entre la producción y el nivel directivo. Cuando esto alcanza un nivel crítico, la Dirección se ve incapaz de actuar, o si lo hace sus acciones son a menudo inadecuadas; la consecuencia, una paralización de la decisión por temor a equivocarse. La dirección se halla en la posición de un ciego, que aventurándose en un terreno desconocido, prefiere detenerse antes que correr el riesgo de caer. (Aumage, 1979)

Significa entonces que es imperativo, en aras de lograr direccionar por buen rumbo los destinos del criadero y evitar el fracaso ante la falta de dominio por parte de la administración, se definan los procesos que se deben articular mediante las funciones administrativas, en este caso reorganización administrativa.

Reorganizar es un proceso que se refiere a organizar algo de manera distinta y de forma que resulte más eficaz (RAE, Real Academia de la Lengua Española, 2023). La reorganización administrativa es conocida a nivel empresarial como la reingeniería de procesos, pero entre los dos concepto hay diferencias a la hora de la cobertura y objeto de los mismos. Por esa razón se ha planteado que para trabajar sobre lo que existe y los cambios no sean abruptos, eso sí mejorando los procesos e impactando los resultados, se aplique la reorganización empresarial desde el direccionamiento estratégico hasta la definición de procesos, procedimientos y actividades, como unas primeras aproximaciones a considerar a futuro la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, que le acercara a la obtención de resultados de maneras más permanentes y sólidos.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

- Reorganizar los procesos administrativos en el año 2023 del Criadero Fátima S.A.S ubicado en Montería, Colombia.

3.2 Objetivos Específicos

- 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.

- Diseñar el manual de procedimientos de los procesos administrativos con el propósito de unificar criterios y simplificar la administración.

4. Marco de Referencia

4.1 Estado del Arte

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 mediane 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.

4.2 Marco Teórico

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 sobrevinieron de otros saberes y disciplinas. Desde los diálogos de Platón se dan lecciones de organización administrativa. Su discípulo Aristóteles dejo 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 liderear 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
Intensiones	= 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 Creedero 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 ultimo 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.

5. Metodología

5.1 Tipo de Investigación y Método

5.1.1 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.

5.1.2 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.)

5.2 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.

5.3 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.

Para efectos de la aplicación de la herramienta metodológica se dividió la realización de la entrevista en dos momentos de aplicación; un momento previo que constituye el diagnostico inicial, para conocer la percepción problematiza en la alta dirección del Criadero Fátima, tal como lo muestra la Tabla Nº 2.

La aplicación de una segunda entrevista administrativa en un momento posterior al momento en que se inició el proceso de implementación para identificar la percepción de los avances en la misma población a la cual se le había aplicado la entrevista inicial según resultados mostrados en la Tabla Nº3.

En un documento en Excel se puede apreciar la realización metodológica del procesos de la entrevista para obtener los resultados que se mencionan a continuación, para lo cual se puede recurrir al Anexo Técnico Nº3 Procesos de Resultados.

Tabla N.º 2 Entrevista Administrativa Diagnostica.

ENTREVISTA ADMINISTRATIVA				
Objetivo	Recopilar información relevante y perspicaz, para comprender el estado actual de la organización, identificar los aspectos a intervenir y evaluar el nivel de implementación del direccionamiento estratégico.			
Dirigido a	Junta Directiva Criadero Fátima			
Aspectos Generales				
Nombre	**PAULA ANDREA VALDERRAMA BERRIO**			
Dirección	**CRA 4 NO 47-02 APTO 1701 EDF RIO PARQUE BRR VILLA DEL RIO**			
Teléfono	**3045379576**			
Ocupación	**Representante Legal del Criadero Fátima S.A.S.**			
Grupo	**Aspectos a verificar**	**N/A**	**Si**	**No**
1. Análisis de la organización y preparación.	1.1 En el proceso de Planificación Estratégica usted aprecia que se realizó la caracterización de la entidad. En caso negativo pase al 1.2		X	
	1.1.1 Se analizan los factores internos.	X		
	1.2 En el proceso de Planificación Estratégica usted aprecia que se realizó la Misión. En caso negativo pase al 1.3, de ser positivo evalué la presencia de los aspectos siguientes en la formulación existente.			X
	1.2.1 ¿Cuál es nuestra razón de ser de la empresa?		X	
	1.2.2 ¿Cuál es el ámbito de actuación o negocio?		X	

	1.2.3 ¿Cómo pensamos de nuestros clientes o consumidores?	X		
	1.2.4 ¿Qué significado tienen los trabajadores?		X	
	1.2.5 ¿Qué valores nos mueven como empresa?		X	
	1.2.6 ¿Cómo se trabaja para alcanzar la visión?			X
	1.2.7 ¿Cómo lo hacemos?			X
	1.2.8 ¿Qué es lo que verdaderamente nos hará diferentes de los demás?			X
	1.3 En el proceso de Planificación Estratégica ¿Usted aprecia que se realizó la Visión? En caso negativo pase al 1.4, de ser positivo evalué la presencia de los aspectos siguientes en la formulación existente.			X
	1.3.1 ¿A dónde se aspira llegar en el año X?		X	
	1.3.2 ¿Cómo querrán ser dentro de X años?			X
	1.3.3 ¿Cuál es la imagen que desea la empresa que tenga los clientes de ellos?		X	
	1.3.4 ¿Qué atributos fundamentales aspiran que posea en los negocios o servicios?			X
	1.3.5 ¿Qué valores caracterizarán a los trabajadores y a la organización?			X
	1.4 Se encuentran definidos los valores compartidos de la entidad.			X
	1.5 El proceso se realizó sobre la base de trabajo en equipo.			X
41%		**2**	**7**	**10**
2. Procesos.	2.1 Están definidos los procesos de la empresa.		X	
	2.2 ¿Están formalizados en un mapa?			X
	2.3 ¿Existe algún documento que relacione los objetivos estratégicos con los procesos?			X
	2.4 ¿Existe algún documento que relacione a los objetivos estratégicos con los indicadores para su cumplimiento?			X
25%		**0**	**1**	**3**
3. Diagnóstico Estratégico.	3.1 Se encuentra establecida la matriz DAFO.			X
	3.2 Se encuentra identificadas las estrategias.		X	
	3.3 Se realiza un análisis estratégico.			X
	3.4 En el proceso de diagnóstico se utiliza algún método estadístico.			X
	3.5 ¿Se utiliza la interrogación? (Entrevista – Cuestionario)			X
	3.6 Se utiliza el Método de Observación.		X	
	3.7 Se lleva a cabo un análisis acerca de las áreas de la empresa		X	
	3.8 Este identificada la caracterización de la actividad de propiedad intelectual.			X
	3.9 Identificar las áreas de resultados clave.		X	
44%		**0**	**4**	**5**
	4.1 Se encuentran identificados los objetivos.		X	

4. Análisis de la Estrategia.	4.2 Los objetivos fijados son coherentes con las categorías estratégicas básicas.		X	
	4.3 ¿Se valoran si los objetivos estratégicos contribuyen al progreso de la entidad?		X	
	4.4 ¿Se identifican los criterios de medida que caracterizan el desempeño estratégico de la organización?			X
	4.5 Se definen los grados de consecución a partir de los períodos identificados dentro del horizonte estratégico.			X
	4.6 Se lleva a cabo el análisis de viabilidad.			X
50%		**0**	**3**	**3**
5. Evaluación de la estrategia.	5.1 Se realiza una valoración integral.			X
	5.2 Se evalúa el impacto en la eficiencia de las decisiones.			X
	5.3 Se evalúa la eficiencia en el impacto empresarial.			X
	5.4 Se brinda la información acerca de la planeación estratégica.			X
	5.5 Se utiliza el Método de Expertos.		X	
20%		**0**	**1**	**4**
6. Implementación y ajuste.	6.1 Esta establecido el tratamiento del procedimiento.			X
	6.2 Se realiza la implementación del plan de planeación.			X
	6.3 Se evidencia el sistema de evaluación de desempeño laboral.			X
	6.4 El sistema de control de gestión estratégico de mayor impacto están siendo administrados con acciones integrales.			X
	6.5 Se desarrollan las acciones para el tratamiento de Planeación Estratégica.			X
0%		**0**	**0**	**5**
Nivel de Implementación de Direccionamiento Estratégico		**30%**		

Fuente: Elaboración Propia a partir de (Medina & Crespo, 2019)

Tabla N.º 3 Entrevista Administrativa Post Implementación

ENTREVISTA ADMINISTRATIVA				
Objetivo	Recopilar información relevante y perspicaz, para comprender el estado actual de la organización, identificar los aspectos a intervenir y evaluar el nivel de implementación del direccionamiento estratégico.			
Dirigido a	Junta Directiva Criadero Fátima			
Aspectos Generales				
Nombre	**PAULA ANDREA VALDERRAMA BERRIO**			
Dirección	**CRA 4 NO 47-02 APTO 1701 EDF RIO PARQUE BRR VILLA DEL RIO**			
Teléfono	**3045379576**			
Ocupación	**Representante Legal del Criadero Fátima S.A.S.**			
Grupo	**Aspectos a verificar**	**N/A**	**Si**	**No**

1. Análisis de la organización y preparación.	1.1 En el proceso de Planificación Estratégica usted aprecia que se realizó la caracterización de la entidad. En caso negativo pase al 1.2			X
	1.1.1 Se analizan los factores internos.		X	
	1.2 En el proceso de Planificación Estratégica usted aprecia que se realizó la Misión. En caso negativo pase al 1.3, de ser positivo evalué la presencia de los aspectos siguientes en la formulación existente.		X	
	1.2.1 ¿Cuál es nuestra razón de ser de la empresa?		X	
	1.2.2 ¿Cuál es el ámbito de actuación o negocio?		X	
	1.2.3 ¿Cómo pensamos de nuestros clientes o consumidores?		X	
	1.2.4 ¿Qué significado tienen los trabajadores?		X	
	1.2.5 ¿Qué valores nos mueven como empresa?		X	
	1.2.6 ¿Cómo se trabaja para alcanzar la visión?		X	
	1.2.7 ¿Cómo lo hacemos?			X
	1.2.8 ¿Qué es lo que verdaderamente nos hará diferentes de los demás?		X	
	1.3 En el proceso de Planificación Estratégica ¿Usted aprecia que se realizó la Visión? En caso negativo pase al 1.4, de ser positivo evalué la presencia de los aspectos siguientes en la formulación existente.		X	
	1.3.1 ¿A dónde se aspira llegar en el año X?		X	
	1.3.2 ¿Cómo querrán ser dentro de X años?		X	
	1.3.3 ¿Cuál es la imagen que desea la empresa que tenga los clientes de ellos?		X	
	1.3.4 ¿Qué atributos fundamentales aspiran que posea en los negocios o servicios?		X	
	1.3.5 ¿Qué valores caracterizarán a los trabajadores y a la organización?		X	
	1.4 Se encuentran definidos los valores compartidos de la entidad.		X	
	1.5 El proceso se realizó sobre la base de trabajo en equipo.		X	
89%		**0**	**17**	**2**
2. Procesos.	2.1 Están definidos los procesos de la empresa.		X	
	2.2 ¿Están formalizados en un mapa?		X	
	2.3 ¿Existe algún documento que relacione los objetivos estratégicos con los procesos?			X
	2.4 ¿Existe algún documento que relacione a los objetivos estratégicos con los indicadores para su cumplimiento?		X	
75%		**0**	**3**	**1**
3. Diagnóstico Estratégico.	3.1 Se encuentra establecida la matriz DAFO.			X
	3.2 Se encuentra identificadas las estrategias.		X	
	3.3 Se realiza un análisis estratégico.		X	
	3.4 En el proceso de diagnóstico se utiliza algún método estadístico.			X

	3.5 ¿Se utiliza la interrogación? (Entrevista – Cuestionario)		X	
	3.6 Se utiliza el Método de Observación.		X	
	3.7 Se lleva a cabo un análisis acerca de las áreas de la empresa		X	
	3.8 Este identificada la caracterización de la actividad de propiedad intelectual.		X	
	3.9 Identificar las áreas de resultados clave.		X	
78%		**0**	**7**	**2**
4. Análisis de la Estrategia.	4.1 Se encuentran identificados los objetivos.		X	
	4.2 Los objetivos fijados son coherentes con las categorías estratégicas básicas.		X	
	4.3 ¿Se valoran si los objetivos estratégicos contribuyen al progreso de la entidad?		X	
	4.4 ¿Se identifican los criterios de medida que caracterizan el desempeño estratégico de la organización?			X
	4.5 Se definen los grados de consecución a partir de los períodos identificados dentro del horizonte estratégico.			X
	4.6 Se lleva a cabo el análisis de viabilidad.			X
50%		**0**	**3**	**3**
5. Evaluación de la estrategia.	5.1 Se realiza una valoración integral.			X
	5.2 Se evalúa el impacto en la eficiencia de las decisiones.			X
	5.3 Se evalúa la eficiencia en el impacto empresarial.			X
	5.4 Se brinda la información acerca de la planeación estratégica.			X
	5.5 Se utiliza el Método de Expertos.		X	
20%		**0**	**1**	**4**
6. Implementación y ajuste.	6.1 Esta establecido el tratamiento del procedimiento.		X	
	6.2 Se realiza la implementación del plan de planeación.		X	
	6.3 Se evidencia el sistema de evaluación de desempeño laboral.			X
	6.4 El sistema de control de gestión estratégico de mayor impacto están siendo administrados con acciones integrales.			X
	6.5 Se desarrollan las acciones para el tratamiento de Planeación Estratégica.			X
40%		**0**	**2**	**3**
Nivel de Implementación de Direccionamiento Estratégico		**59%**		

Fuente: Elaboración Propia a partir de (Medina & Crespo, 2019)

Figura N.º 1 Evidencia Fotográfica Entrevista

Fuente: Fotografía tomada por Julián Puentes, asistente administrativo Criadero Fátima.

6. 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 4 Tabulación de Entrevista

PRE (DIAGNOSTICO)

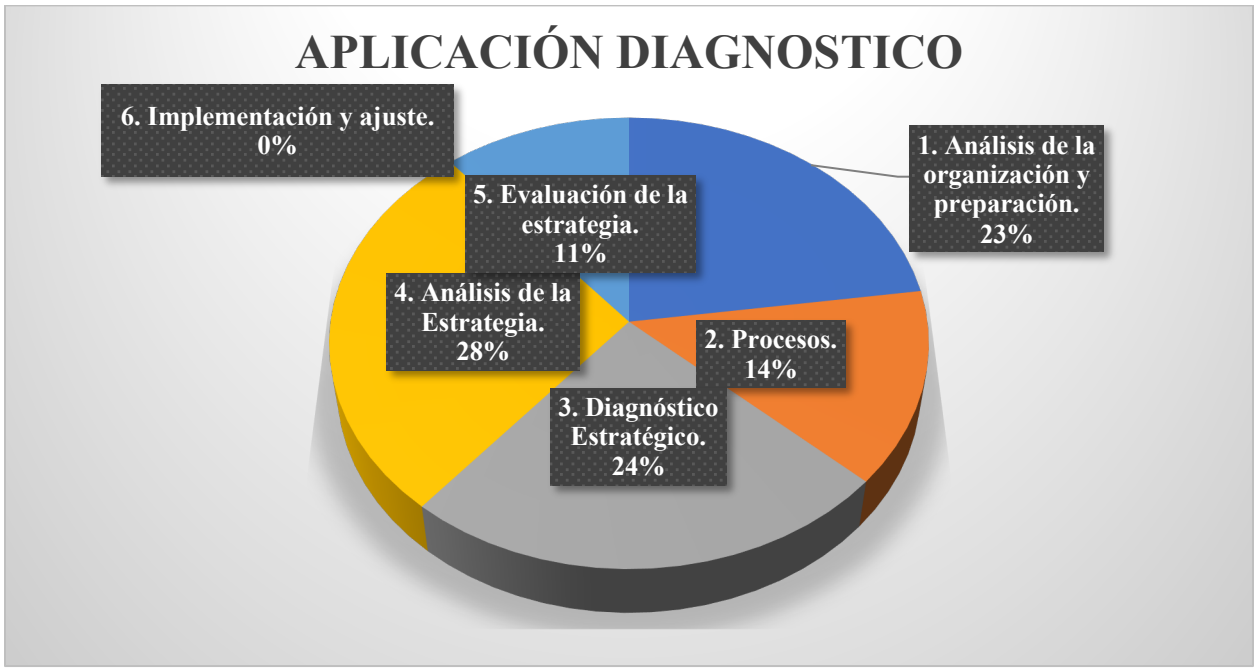
Resultados Aplicación Entrevista	
Grupo Estratégico	**% de Aplicación**
1. Análisis de la organización y preparación.	41%
2. Procesos.	25%
3. Diagnóstico Estratégico.	44%
4. Análisis de la Estrategia.	50%
5. Evaluación de la estrategia.	20%
6. Implementación y ajuste.	0%
Promedio Implementación	**30%**

POST (IMPLEMENTACION)

Resultados Aplicación Entrevista	
Grupo Estratégico	**% de Aplicación**
1. Análisis de la organización y preparación.	89%
2. Procesos.	75%
3. Diagnóstico Estratégico.	78%
4. Análisis de la Estrategia.	50%
5. Evaluación de la estrategia.	20%
6. Implementación y ajuste.	59%
Promedio Implementación	**62%**

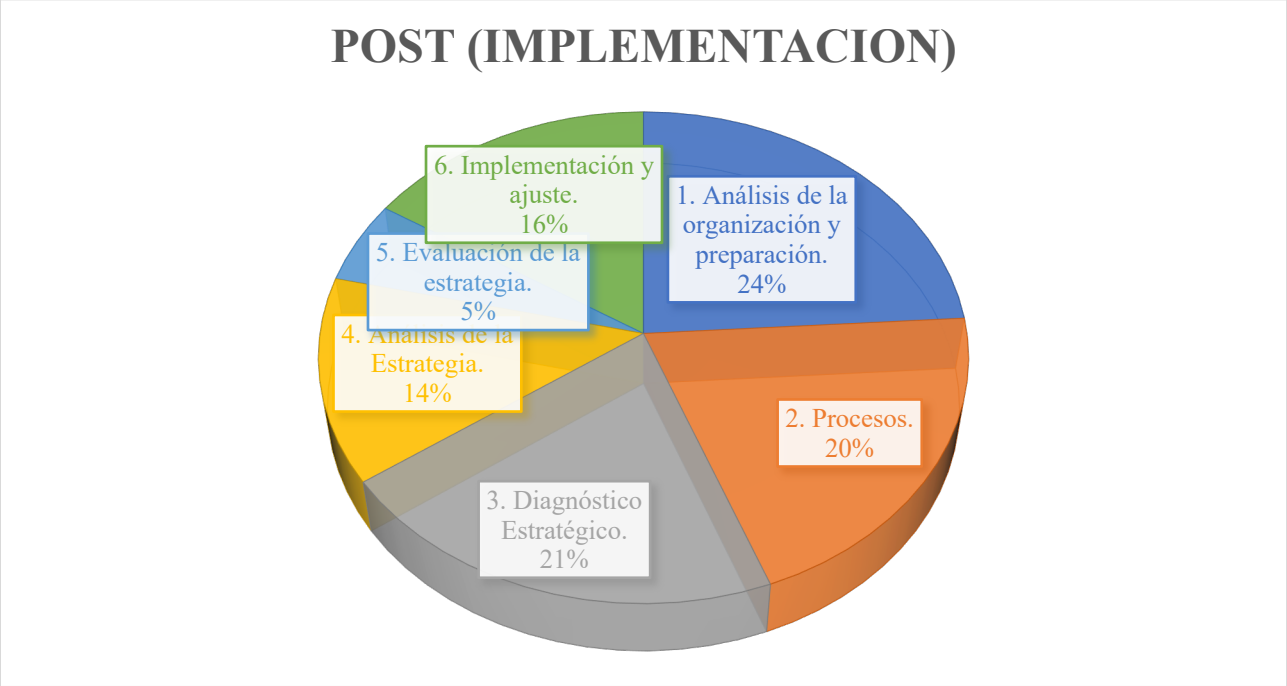
Fuente: Elaboración Propia a partir de la tabulación de la entrevista realizada a la Representante Legal del Criadero Fátima

Figura N.º 2 Resultados Aplicación Entrevista Diagnóstico



Fuente: Elaboración propia a partir de la Tabla Nº3 Tabulación de Entrevista

Figura N.º 3 Resultados Aplicación Entrevista Post Implementación



Fuente: Elaboración propia a partir de la Tabla Nº3 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.

6.1 Propuesta de Mejoramiento

Se abordaron los ítems básicos que puedan aumentar en gran medida este porcentaje de implementación como lo son: 1.2 Misión, 1.3 Visión, 2.1 Procesos 2.2 Mapa de Procesos, 3.1 Matriz FODA. Todo esto correspondiente a la etapa del "Hacer" dentro del marco del ciclo PHVA. Finalmente, de recomendará a los propietarios continuar mejorando la implementación en los ciclos de "Evaluar" (Grupo 5) y "Mejora Continua" (Grupo 6). El criadero deberá adoptar con prontitud la reorganización propuesta por el investigador del direccionamiento estratégico y así mismo la conexión con los planes tácticos y operativos, adentrarse o a cercarse a realizar las actividades rutinarias mediante los procesos diseñados y hacer caso de los planes de mejora cuando existan anomalías. En la propuesta de mejoramiento se hace entrega al Criadero Fátima del Manual de Calidad, que contempla su nueva Misión, Visión, Valores, Políticas, procesos y manuales de funciones.

Para analizar la situación actual del Criadero Fátima S.A.S utilizaremos la herramienta FODA donde se identificarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para entender qué elementos internos y externos afectan indirecta o directamente al criadero y cómo tomar decisiones óptimas para aumentar la efectividad de sus procesos.

Este análisis es una herramienta de diagnóstico para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos de la organización, dada su actual situación y contexto. (Universidad Nacional de Colombia, 2012) Después de identificar los factores, se interrelacionó cada ítem por pares para generar estrategias, estas se dividen en:

- ✓ Estrategias y acciones FO: conducentes al uso y potencialización de las fortalezas internas de una organización con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.
- ✓ Estrategias y acciones DO: dirigidas a mejorar cada una de las debilidades utilizando las oportunidades identificadas.
- ✓ Estrategias y acciones DA: conducentes a minimizar los peligros potenciales en el sector donde nuestras debilidades se encuentran con las amenazas.
- ✓ Estrategias y acciones FA: dirigidas a estrategias para prevenir el impacto de las amenazas identificadas utilizando las fortalezas existentes en la organización.

Tabla N.º 5 Matriz FODA.

	FORTALEZAS (F)	**DEBILIDADES (D)**
CRIADERO FÁTIMA	Prestigio, buen nombre del criadero. Respaldo genético de los ejemplares base. Conocimiento y habilidades equinas de la empresa Instalaciones propias Relacionada fuertemente con el gremio equino: proveedores, médicos veterinarios, especialistas, montadores, palafreneros, entre otros. Ejemplares con microchip y registrados.	Carece de actividades que generen ingresos periódicamente para generar liquidez. Limitación de recursos económicos. El levante y cría es un proceso con resultados tardíos. Carece de gestión por procesos Carece de organización administrativa No existe una planeación estratégica

		Existe problemas de comunicación y toma de decisiones al no tener claro las líneas de mando (Falta Organigrama y socialización del mis)
OPORTUNIDADES (O)	**ESTRATEGIAS (FO)**	**ESTRATEGIAS (DO)**
✓ El estiércol de los equinos, puede convertirse en abono, lo que genera una alternativa de ingresos extras. ✓ Proyecto de investigación que le permitiría una apoyo metodológico en el proceso de reorganización administrativa a bajo costos ✓ Crecimiento de los clientes potenciales. ✓ Disposición y compromiso del personal para adoptar cambios en procesos. ✓ Conocimiento técnico del personal que facilitaría la documentación de propuesta de mejora ✓ Alta capacidad de adaptación a cambios por parte de la organización ✓ Al estar ubicada en zona rural es potencialmente	Utilizar el buen nombre del Criadero, para Aprovechar el potencial de las instalaciones para diversificar los ingresos del criadero mediante productos alimenticios, creación de abono y servicios turísticos. El relacionamiento, conocimiento e infraestructura brinda la oportunidad de acceder a políticas del gobierno para generar ingresos las actividades complementarias agropecuarias y turísticas.	Utilizar el Proyecto de investigación que le permitiría una apoyo metodológico en el proceso de reorganización administrativa a bajo costos para documentar e implementar la gestión por procesos, la reformulación del direccionamiento estratégico, mejorar los problemas de comunicación, mejorar la rendición de informes económicos y tomar decisiones mas acertadas. ✓ Aprovechar la Disposición y compromiso del personal para adoptar cambios en procesos para ejecutar las propuesta de mejora del proyecto de reorganización administrativa

interesante para realizar turismo ecológico o agroindustrial. ✓ Gustos y preferencias en el exterior del CCC (Caballo Criollo Colombiano)		y mejorar los procesos de comunicación asertiva.
AMENAZAS (A)	**ESTRATEGIAS (FA)**	**ESTRATEGIAS (DA)**
Formalización de grandes criaderos Alta competencia en el sector equino Enfermedades no controladas oportunamente. Alto riesgo de picadura de culebras en los animales que se encuentren en potreros. Clones genéticos realizados por grandes criaderos.	Aprovechar el conocimiento en la actividad equina, para ofrecer servicios adicional de diagnóstico en compras y evitar los clones. Aprovechar los conocimientos para minimizar los riesgos en la vida del animal. Aprovechar el relacionamiento con los grupos de interés para ofrecer alternativas de insumos y servicios menos costosos. Aprovechar el relacionamiento con médicos veterinarios para mantener disponibilidad del servicio y controlar las enfermedades en el animal.	Utilizar los puntos de referencia de grandes criaderos en cuanto a formalización para lograr el rediseño del direccionamiento estratégico, procesos y manuales Utilizar el impulso de la alta competitividad del mercado para realizar la organización administrativa que permita incursionar en productos y servicios de calidad que sean notorios para el mercado

Fuente: Elaboración Propia

6.1.1.1 Aspectos a mejorar

De acuerdo al diagnóstico realizado anteriormente los procesos a intervenir y a mejorar son:

- Direccionamiento estratégico, con la elaboración de la Misión y la Visión
- Diseño de procesos y procedimientos del criadero a través del círculo PHVA
- Elaboración del Manual de Funciones del Criadero Fátima

Estos aspectos son esenciales para el funcionamiento de la empresa y en la actualidad no se encontraban diseñados correctamente, tampoco suscritos mediante un documentos y socializados entre el personal que allí labora.

Planificación y Diseño de la Propuesta de Mejoramiento

Planificación de la Propuesta de Mejoramiento

La estructura administrativa es de vital importancia en cualquier organización, ya que juega un papel fundamental en la eficiencia, la coordinación y el logro de los objetivos. Aquí se detallan algunas de las razones por las cuales la estructura administrativa es esencial:

- ✓ Claridad en la Responsabilidad y la Autoridad: Define las funciones y roles de cada empleado y establece límites claros sobre quién tiene la autoridad para tomar decisiones en cada área. Esto evita confusiones y conflictos, ya que las personas saben a quién deben rendir cuentas.

- ✓ Eficiencia Operativa: Una estructura bien diseñada permite la optimización de los recursos y la asignación adecuada de tareas. Esto reduce el desperdicio de tiempo y recursos, lo que se traduce en una mayor productividad y rentabilidad.

- ✓ Comunicación y Coordinación: Facilita la comunicación efectiva y la coordinación entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos. Cuando las líneas de comunicación son claras, se minimizan los malentendidos y se promueve un flujo de trabajo más suave.

- ✓ Motivación y Desarrollo del Personal: Una estructura que brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional puede motivar a los empleados a alcanzar su máximo potencial. Esto a su vez contribuye a la retención de talento y al aumento de la satisfacción laboral.

- ✓ Responsabilidad y Rendición de Cuentas: La estructura define quién es responsable de qué áreas o actividades. Esto facilita la rendición de cuentas y la evaluación del desempeño, lo que a su vez puede impulsar mejoras en la calidad y la eficiencia.

- ✓ Cumplimiento Normativo: Una estructura adecuada puede ayudar a garantizar el cumplimiento de las regulaciones y normativas gubernamentales y de la industria, lo que es esencial para evitar sanciones y problemas legales.

- ✓ Facilita la Planificación Estratégica: Una estructura sólida proporciona un marco para la planificación estratégica y la ejecución de la estrategia. Permite alinear los recursos y las capacidades de la organización con sus objetivos a largo plazo.

Luego diseñamos el mapa de procesos del Criadero Fátima S.A.S. cuyo objetivo principal es proporcionar una representación visual y estructurada de cómo funcionan los procesos dentro de una organización:

Figura 1. Mapa de Procesos.

Fuente: Elaboración Propia

Creación de Procedimientos y Manuales

En primera instancia definiremos los flujos de los diferentes procedimientos con los que cuenta el Criadero Fátima S.A.S

Proceso de Selección de Padrones

En este proceso se realiza la selección de los caballos reproductores que se utilizarán para criar nuevas crías. Esto es esencial para mejorar la calidad genética, la salud, el rendimiento y el valor de los caballos, así como para contribuir a la preservación de razas y líneas de sangre. Es un proceso que requiere conocimiento y experiencia por parte de los criadores para tomar decisiones informadas que beneficien a la industria equina en su conjunto. A continuación, se presenta el ciclo de las variables que se van teniendo en cuenta a lo largo del proceso de selección del padrón.

Como se muestra en la figura Nº2, este es un proceso que requiere tiempo, conocimiento y consideración cuidadosa. Elegir los padres adecuados es esencial para criar crías sanas y de alta calidad que puedan cumplir con los objetivos del criadero.

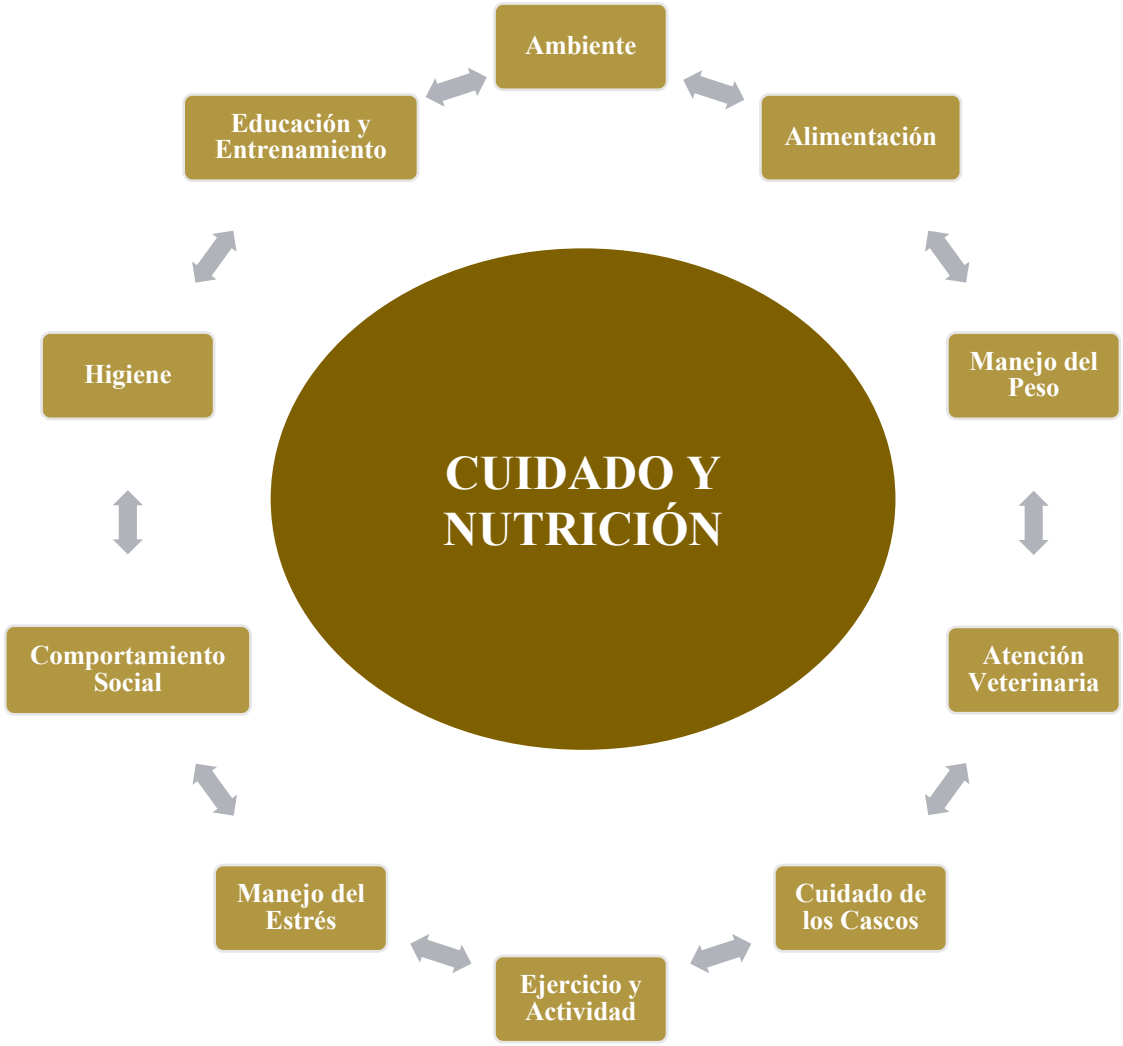
Figura 2. Proceso de Selección de Padrones.

Fuente: Elaboración Propia

Proceso de Cuidado y Nutrición

El cuidado y la nutrición equina son aspectos fundamentales para mantener la salud, el bienestar y el rendimiento de los caballos. A continuación en la Figura Nº4, se presenta un proceso general de cuidado y nutrición equina que busca darle las condiciones al equino de bienestar y de salud óptimos para que puedan recibir atención en salud, entrenamiento deportivo y procesos genéticos sin contratiempos y en los mejores condiciones de salud, nutrición, capacidad física e higiene.

Figura 3. Proceso de Cuidado y Nutrición.



.

Fuente: Elaboración Propia

- **Ambiente**
  - Proporcionar un lugar seguro y adecuado para el caballo.
  - Asegurarse de que el ambiente sea limpio, seco y libre de peligros.
  - Proporcionar refugio contra condiciones climáticas extremas, como el frío y el calor excesivos.

- **Alimentación**
  - Suministrar una dieta equilibrada que cumpla con las necesidades nutricionales del caballo en función de su edad, nivel de actividad y estado de salud.
  - La base de la dieta suele ser el heno o el pasto de buena calidad, que proporcionan fibra y energía.
  - Proporcionar concentrados adecuados, que pueden variar en función de las necesidades individuales.
  - Asegurarse de que el caballo tenga acceso constante a agua limpia y fresca.

- **Manejo del peso**
  - Monitorear el peso del caballo regularmente y ajustar la dieta según sea necesario para evitar el sobrepeso o la delgadez.
  - Evitar cambios bruscos en la alimentación que puedan provocar problemas digestivos.

- **Atención veterinaria**
  - Establecer un programa de atención veterinaria que incluya vacunas, desparasitación y exámenes de salud regulares.
  - Mantener registros de vacunaciones y tratamientos veterinarios.
  - Observar al caballo diariamente en busca de signos de enfermedad.

- **Cuidado de los cascos**
  - Programar recortes regulares de cascos o herrajes, según sea necesario.
  - Mantener un entorno limpio y seco para prevenir problemas en los cascos.

- **Ejercicio y actividad**

- Proporcionar ejercicio y actividad física regular para mantener la salud muscular y cardiovascular del caballo.
- Adecuar el nivel de actividad al propósito del caballo (por ejemplo, entrenamiento deportivo, trabajo en el campo, paseos recreativos, etc.).

- **Manejo del estrés**
  - Minimizar situaciones estresantes para el caballo, como cambios bruscos en la rutina, transporte o exposición a ruidos fuertes.
  - Proporcionar un entorno tranquilo y estable.

- **Comportamiento social**
  - Permitir que los caballos tengan interacción social con otros caballos, siempre que sea posible, ya que son animales sociales por naturaleza.
  - Evitar la soledad prolongada.

- **Higiene**
  - Mantener una buena higiene en el entorno del caballo, incluyendo la limpieza regular del establo o corral.
  - Cepillar y acicalar al caballo para mantener su pelaje y piel limpios y saludables.

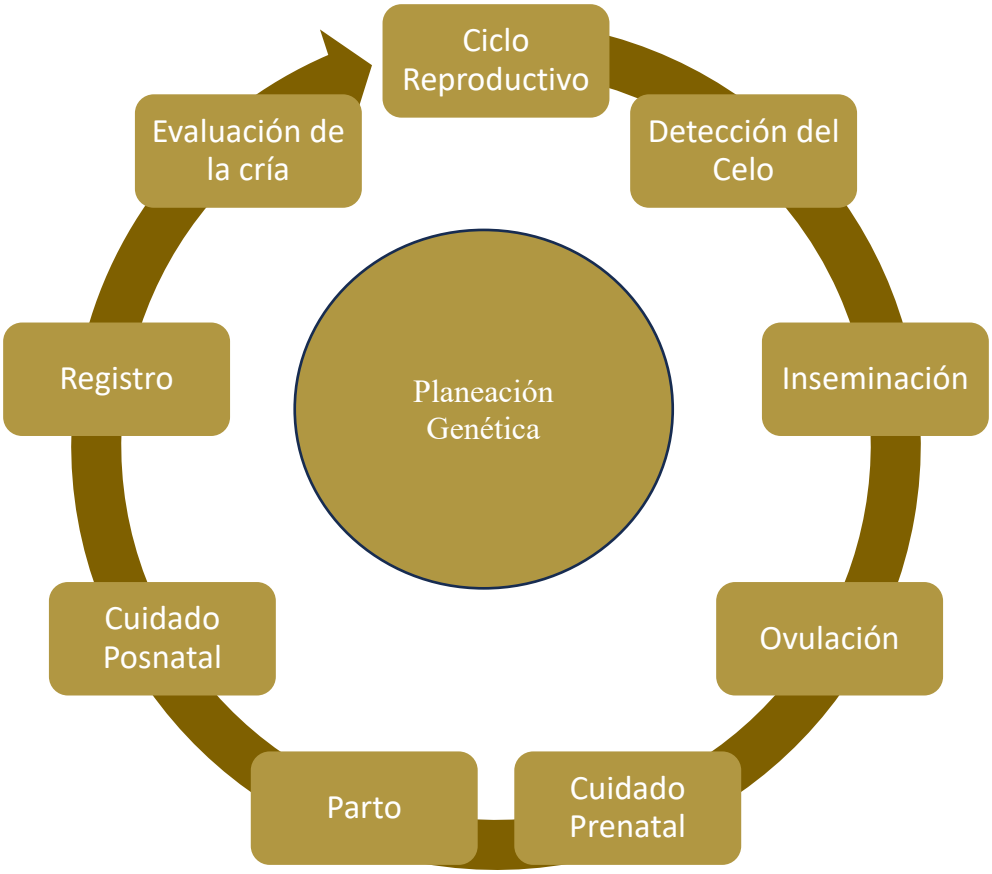
- **Educación y entrenamiento**
  - Proporcionar entrenamiento adecuado y consistente si es necesario para cumplir con los objetivos del caballo y su propietario.
  - Utilizar métodos de entrenamiento éticos y basados en recompensas.

Es importante destacar que el cuidado y la nutrición equina pueden variar según las necesidades individuales de cada caballo. Por lo tanto, es fundamental trabajar en estrecha colaboración con un veterinario y un especialista en nutrición equina para desarrollar un plan de cuidado y alimentación personalizado que asegure la salud y el bienestar óptimos de cada caballo.

Proceso de Reproducción

El proceso de reproducción equina es fundamental para criar caballos y mantener las líneas de sangre, del cruce genético adecuado de ellos dependerá la sanidad, el ímpetu, el brío, el fenotipo, las condiciones físicas y que se transmita los rasgos del andar, por eso se ha diseñado un proceso de reproducción equina como lo muestra la Figura N.º 5. El éxito del proceso no solo está en el ciclo reproductivo sino en la escogencia de los cruces de los ejemplares, es decir en la planeación genética, ya que de esta buena selección dependerá la realidad genética transmitida a un potro o una potranca de excelentes condiciones.

Figura 4. Proceso de Reproducción.



Fuente: Elaboración Propia

- **Planeación Genética:** Es la etapa más importante y fundamental del proceso, se da por el experto en ejemplares, que tiene conocimiento de la transmisión de genes y de la características que se buscan en cada cruce genético especifico, se analizan las líneas genealógicas de los padrotes frente a las calidades y cualidades reproductivas de las yeguas.

- **Ciclo Reproductivo**
  - Las yeguas son poliéstricas estacionales, lo que significa que tienen ciclos de celo regulares durante una parte del año, generalmente durante la primavera y el verano.
  - Durante el ciclo estral, una yegua pasa por varias etapas, incluyendo el estro (celo), el momento de la ovulación y el diestro (período no fértil).

- **Detección del Celo**
  - La detección precisa del celo es esencial para la reproducción exitosa. Algunos signos comunes de celo en una yegua incluyen la excitación, la aceptación del semental, la elevación de la cola y la descarga vaginal.

- **Inseminación**
  - La inseminación de la yegua puede realizarse mediante monta natural o inseminación artificial. En la inseminación artificial, se recoge el semen del semental y se introduce en el tracto reproductivo de la yegua utilizando técnicas especializadas.

- **Ovulación**
  - Es importante determinar el momento de la ovulación de la yegua, ya que esto afecta el momento de la inseminación.
  - Esto se puede hacer mediante ultrasonido o seguimiento de los niveles de hormona luteinizante (LH).

- **Cuidado Prenatal**
  - Durante la gestación, la yegua debe recibir atención veterinaria regular, incluyendo ultrasonidos para monitorear el desarrollo del feto.
  - La alimentación y el ejercicio también son factores críticos durante la gestación.

- **Parto**
  - El parto de una yegua se llama *"foaling"*.
  - La yegua suele dar señales de que está a punto de parir, como inquietud, sudoración y un comportamiento nervioso.
  - La atención cercana y la asistencia pueden ser necesarias durante el parto, especialmente si hay complicaciones.

- **Cuidado Posnatal**
  - Después del parto, tanto la yegua como el potro requieren atención médica y cuidados especiales.
  - La yegua debe descansar y recuperarse de la gestación y el parto, mientras que el potro debe ser amamantado y recibir atención veterinaria para asegurar su salud y bienestar.

- **Registro**
  - Es importante llevar registros precisos de los cruces y nacimientos para mantener un registro genealógico.
  - Los caballos recién nacidos deben ser registrados y tener sus papeles en orden.

- **Evaluación de la Cría**
  - A medida que el potro crece, es importante evaluar su conformación, salud y temperamento.
  - Los potros destinados a actividades específicas, como la competencia en deportes ecuestres, pueden requerir entrenamiento y desarrollo específicos.

El proceso de reproducción equina es un proceso complejo que requiere un conocimiento detallado de los ciclos reproductivos de las yeguas, la atención veterinaria adecuada y una planificación cuidadosa. La cría selectiva y responsable es esencial para mantener y mejorar las líneas de sangre y garantizar la salud y el bienestar de los caballos.

6.1.1 Estrategias de Introducción al Mercado

- ✓ **Estrategias de productos/servicios.**

Las estrategias de productos y servicios según consideración experta de la representante legal del Criadero Fátima debe enfocarse en ofrecer una gama de servicios y productos que satisfagan las necesidades de los propietarios de caballos, competidores equinos y apasionados de los equinos.

***Servicios de Entrenamiento y Cuidado**:*

- Entrenamiento especializado: Ofrecer programas de entrenamiento adaptados a diferentes disciplinas ecuestres (doma, salto, equitación, etc.).
- Cuidado de caballos: Proporcionar servicios de pensionado que incluyan alimentación, cuidados veterinarios, aseo y ejercicio regular.

Comercialización de Caballos y Comisiones:

- Venta de equinos: Ofrecer caballos de calidad, entrenados y saludables para diferentes niveles de experiencia.
- Comisiones por ventas: Gestionar ventas de caballos para propietarios, obteniendo una comisión por la transacción.

Programas de Crianza y Genética:

- Crianza selectiva: Ofrecer programas de reproducción selectiva para criar caballos de alta calidad y con características específicas.
- Venta de crías: Comercializar caballos jóvenes, promoviendo sus linajes y características genéticas.

Clínicas y Eventos Especializados:

- Clínicas de entrenamiento: Organizar eventos educativos con entrenadores y expertos en disciplinas específicas para propietarios y jinetes.
- Eventos de exhibición: Realizar exhibiciones, competiciones o eventos que atraigan a la comunidad ecuestre.

Servicios de Asesoramiento y Consultoría:

- Asesoramiento para compra

Cabalgatas

- Paseos a caballo: Ofrecer paseos o excursiones a caballo para turistas o interesados en experiencias equinas
- Programas de aprendizaje: Brindar programas de aprendizaje para principiantes que deseen aprender a montar.

Al ofrecer una combinación de servicios de alta calidad, productos especializados y experiencias únicas en torno al mundo equino, el Criadero Fátima puede diversificar sus fuentes de ingresos y atraer a una amplia gama de clientes. Es importante tener en cuentas que estas estrategias son las habitualmente demandadas y acordes a las necesidades del mercado local y las demandas específicas de la comunidad equina no solo en el departamento de Córdoba, sino también en Colombia.

- ✓ **Estrategias de precio**

La estrategia de precios adecuada que se utilice por parte del criadero en el mercado, dependerá de factores estacionales de la demanda y del sector. Es esencial considerar el valor percibido por los clientes, la rentabilidad de cada servicio y producto, y mantener flexibilidad para ajustar los precios según la evolución del mercado y las necesidades de la clientela.

Las estrategias de precios del Criadero Fátima pueden variar según los servicios y productos ofrecidos, la calidad de los equinos, la demanda del mercado y la competencia. Para la realidad del entorno y el mercado de esta empresa se pueden proponer:

- Estrategia Premium: establecer precios más altos basados en la calidad, genética, competencias ganadas, posición en el ranking y entrenamiento de los caballos ofrecidos.
- Segmentación de precios: ofrecer diferentes niveles de caballos y servicios (básico, estándar, premium) con precios acordes a las características de cada categoría.
- Ofertas de incentivo equino: Implementar promociones por temporada, eventos especiales o períodos de menor demanda para atraer clientes.
- Modificar los precios según la temporada de competencias o cabalgatas (alta o baja) o la demanda fluctuante del mercado.
- Ofrecer opciones de negociación para clientes recurrentes o compras de múltiples caballos, pagos a plazos o trueque.
- Precios más bajos inicialmente: Introducir venta de pajillas con precios más atractivos para ganar cuota de mercado de ejemplares que estén empezando la carrera.
- Aumento gradual: Aumentar los precios a medida que los equinos se van posicionando en el ranking.
- Paquetes combinados: Ofrecer paquetes que incluyan entrenamiento, cuidado veterinario y accesorios a un precio conjunto.
- Servicios complementarios gratuitos: Incluir servicios adicionales sin costo para añadir valor percibido a la oferta.
- Precios Personalizados: ofrecer precios personalizados según las necesidades específicas de entrenamiento, cuidado o requerimientos especiales del cliente.
- Negociación individual: Permitir la negociación en precios para adaptarse a circunstancias únicas de cada cliente.

✓ **Estrategia de plaza/distribución**

Estas estrategias se van centran en cómo hacer que los servicios, productos y la experiencia equina estén disponibles y sean accesibles para los clientes, utilizando las ventas directas desde el

Criadero Fátima, ofreciendo una experiencia única, alianzas con establecimientos afines, utilizar redes sociales para mostrar los caballos, testimonios, eventos y promociones, participación en eventos, exhibiciones y competencias, establecer relaciones con intermediarios que puedan conectar al criadero con clientes potenciales, explorar la posibilidad de exportar caballos a mercados internacionales, fomentar la recomendación boca a boca ofreciendo las gorras VIP a los clientes, experiencias turísticas y ecológicas.

Esta estrategia de distribución se adapta a las preferencias y comportamientos de compra de los clientes potenciales del departamento y valle de Urra, así como a la ubicación geográfica del criadero. Una combinación de canales físicos y digitales, alianzas estratégicas y promoción efectiva puede aumentar la visibilidad y accesibilidad de los productos y servicios del criadero Fátima.

- ✓ **Estrategia de promoción y publicidad.**

Para promover y publicitar al criadero Fátima, es crucial adoptar estrategias efectivas que destaquen la calidad de los caballos, los servicios ofrecidos y la experiencia única que se proporciona, de acuerdo a la realidad del criadero la opción más recomendable marketing digital: presencia en redes sociales, manteniendo los perfiles actualizados Instagram, que es la red social que se maneja en el sector cabalístico según informa la representante legal del criadero, para compartir contenido visual, historias de éxito, eventos y testimonios.

6.1.2.1 Estudio técnico

- ✓ ***Localización de la empresa:*** La empresa se encuentra localizada en el corrimiento de Trementino, Hacienda Rancho Trinidad. Sin embargo se hace necesario que establezca una sede en montería, porque el desplazamiento hasta las instalaciones perjudica una demanda potencial para servicios de entrenamiento en chalanería.

- ✓ ***Macro localización:*** Municipio de San Carlos – Córdoba, Colombia

- ✓ ***Maquinarias y Equipos:*** se utilizan diversas maquinarias y equipos para facilitar las tareas de cuidado, manejo y mantenimiento de los caballos, así como para garantizar el funcionamiento adecuado de las instalaciones, pero el Criadero Fátima por sus altos costos y baja rotación, solo ha comprado los necesarios y cuando se requieren para alguna actividad o servicio se toman en alquiler, debido a ello se hace la siguiente distinción:

Tabla Nº 6 Tabla de Maquinarias y equipo

Tipo de Maquinaria y Equipo	Propio	Por evento
Remolques o camiones especializados para transportar caballos de manera segura.		X
Equipos para montar y sujetar a los caballos durante el entrenamiento y las actividades.	X	
Estribos y riendas: Elementos esenciales para el manejo y entrenamiento al montar.	X	
Herraduras y herramientas de herrador: Equipos para la colocación y mantenimiento de las herraduras de los caballos.		X
Carretillas, rastrillos, trinches: Utilizados para mover alimentos, heno, paja o materiales de limpieza.	X	
Guadañadora, motosierra	X	
Equipo veterinario básico: Termómetros, jeringas, vendajes, etc.		X
Cargadores de heno y paja: Máquinas para cargar y distribuir el alimento en los establos.	X	
Silos o contenedores de almacenamiento: Para almacenar alimentos a granel.	X	
Mezcladoras de alimentos: Para preparar dietas específicas para los caballos.	X	
Pistas y obstáculos: Elementos para entrenamiento en distintas disciplinas ecuestres.	X	
Instalaciones para duchas, bretes y baños: Equipos para el aseo y mantenimiento de la higiene de los caballos.	X	

Fuente: Propia a partir del conocimiento del negocio

- ✓ ***Distribución de la planta.***

El criadero Fátima posee una planta optima y adecuada, está conformada por 16 pesebreras de 16 m2 cada una, con pasillo doble de acceso. También posee un bañadero de 12 m2, un ensilladero de 20 m2, un torno con un radio de 6 metros para trabajar y darle centro a los equinos.

Para el entrenamiento de los equinos se utiliza un picadero de 200 m2, que posee una tabla sonora de 10 metros lineales para entrenamiento, con pista de obstáculos.

Existe un embarcadero para subir y bajar los equinos del camión trasportador.

Existe una zona de estar o de negocios donde se muestran los equinos y se cierran negocios.

Los equinos dentro del criadero tienen acondicionado una hectárea de tierra dividido por potreros para que salgan de las pesebreras a botar el estrés, además para proporcionar otro tipo de entrenamientos.

Existe una represa de 2,5 metros de profundidad para darle nado a los equinos que se encuentran en competencia.

6.1.2.2 Estudio Administrativo

- ✓ **Visión / Misión.**

Como primer paso para la definición de la estructura administrativa, se realizó el diseño de la Misión y Visión los cuales son componentes fundamentales de la declaración de propósito de una organización.

Misión
Criar, cuidar y promover la cría de caballos de alta calidad, con un enfoque en la salud, el temperamento y el rendimiento. Buscamos preservar y mejorar las líneas de sangre equina, criando caballos que sean ejemplares en su conformación y aptitudes. Nuestra pasión es criar equinos excepcionales que sean adecuados tanto para competencias deportivas como para la recreación, y estamos comprometidos con el bienestar de nuestros caballos en cada etapa de sus vidas. Además, aspiramos a educar a otros en las mejores prácticas de cuidado y cría equina, promoviendo así la industria equina de manera ética y sostenible.

Visión:
Ser reconocidos como el criadero equino líder en nuestra región, un referente en la cría de caballos de calidad excepcional. Queremos contribuir al mejoramiento de las razas equinas a través de la selección y crianza cuidadosa, promoviendo la excelencia en conformación y aptitudes. Deseamos crear un entorno donde los caballos sean respetados, apreciados y considerados socios valiosos en diversas disciplinas ecuestres.

- ✓ **Acta de Constitución de la Empresa.**

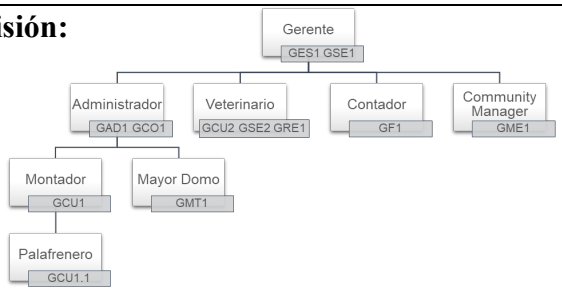
Se adjunta al proyecto de investigación, el acta de constitución del Criadero Fátima según Anexo N.º 1 Acta de Constitución Criadero Fátima, también se ingresa para consulta el link del expediente en la cámara de comercio con los datos de acceso: NIT Nº 901649476 y matricula mercantil Nº 202282 acceso al siguiente código QR

Fuente: generado por la Cámara de Comercio de Montería para consulta de expediente

- ✓ **Manual de funciones.**

Una vez definidos los flujos de procesos, estableceremos y detallaremos la participación de cada uno de los cargos en estos procesos mediante el diseño de Manuales de Funciones como lo muestra la Figura N.º 6. Este manual ha sido cuidadosamente diseñado para definir y delinear cada rol y responsabilidad en todas las áreas claves del criadero Fátima, el cual se puede consultar como Anexo N.º 2 Manual de Funciones del Criadero Fátima.

Tabla Nº 7 Manual de Funciones Gerente

<table>
<tr><th colspan="3">I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</th></tr>
<tr><td colspan="3">Nombre del Cargo: Gerente</td></tr>
<tr><td colspan="2">Cargo de quien Depende: Junta Directiva</td><td rowspan="2">Departamento: Gerencia General</td></tr>
<tr><td colspan="2">Salario: $ 4.500.000</td></tr>
<tr><td colspan="2">División:
 
</td><td>II. MISIÓN DEL CARGO
Liderar y supervisar todas las operaciones relacionadas con la cría, el cuidado de caballos en el criadero y garantizar la sostenibilidad del criadero en el tiempo.</td></tr>
<tr><th colspan="3">III. FUNCIONES DEL CARGO</th></tr>
<tr><td colspan="3"></td></tr>
<tr><th colspan="3">IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO</th></tr>
<tr><th colspan="2">COMPETENCIAS</th><th>REQUISITOS ESPECÍFICOS</th></tr>
<tr><td rowspan="5">CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES</td><td>FORMACION</td><td>Especialista en áreas administrativas y financieras.</td></tr>
<tr><td>EXPERIENCIA</td><td>2 Años</td></tr>
<tr><td>ENTRENAMIENTO</td><td>15 días</td></tr>
<tr><td>HABILIDAD MENTAL</td><td>Planeación general y decisiones importantes</td></tr>
<tr><td>HABILIDAD MANUAL</td><td>Se requiere poca habilidad manual</td></tr>
</table>

RESPONSABILIDAD	**POR SUPERVISIÓN**	Supervisa administrativamente grandes grupos
	POR EQUIPOS	Baja. Elementos laborales
	POR DINERO	Alta responsabilidad económica
	FÍSICO	Poco esfuerzo
	MENTAL	Alto esfuerzo
	VISUAL	Poco esfuerzo
CONDICIONES Y RIESGOS	**RIESGO FISICO**	Nulo
	RIESGO MECÁNICO	Nulo
	RIESGO QUÍMICO	Nulo
	RIESGO ERGONÓMICO	Medio
	RIESGO BIOLÓGICO	Bajo

Fuente: Elaboración propia

✓ **Reglamento interno de la empresa**

El reglamento interno del criadero Fátima establece normas y directrices para garantizar la seguridad, el bienestar de los caballos, así como la organización y el funcionamiento eficiente del lugar.

- **Cuidado y Trato de los Caballos**

Alimentación y dieta equina: Las porciones alimentarias serán dadas a la hora y en cantidades establecida por el administrador, según consideraciones del veterinario, en ningún caso se alterara la alimentación de los equinos sin autorización del administrador.

Cuidados veterinarios: los procedimientos para chequeos médicos regulares, vacunaciones y manejo de emergencias médicas están autorizados por el administrador, previa consulta con el medico veterinario.

- **Cuidado de las instalaciones**

Normativas sobre limpieza y mantenimiento: Retiro diario de estiércol y residuos, aseo de pobreras mínimo dos veces al día.

Limpieza de camas y material de cama: Cambiar la viruta cada 15 días, realizando excavación a profundidad de estiércol y orines, desinfectando con cal.

Mantenimiento de Instalaciones: Realizar inspección una mes a la semanada para detectar y reparar cualquier daño o problema en las instalaciones (vallas, cercas, techos, etc.).

Mantenimiento de pistas y áreas de entrenamiento: Limpiar una vez cada mes a profundidad y mantenimiento regular para asegurar su buen estado, cada vez que se utilice recoger los excrementos.

Manejo de Residuos y Almacenamiento de Suministros: Utilizar las canecas rojas para residuos biológicos como jeringas y guantes, acumular el estiércol en la zona de tratamiento de abono.

Almacenamiento seguro de suministros: Almacenar concentrados, suplementos, heno y demás en bodega de alimentos para almacenar alimentos. Los productos de limpieza y otros suministros de en la bodega auxiliar.

- **Seguridad y Normas de Conducta**

Protección y seguridad de los caballos: el manejo de los caballos se hará con las herramientas permitidas, sin causarle lesiones ni malos tratos.

Normas de seguridad para el personal: se deberá usar los elementos de protección personal como botas de caucho, botas industriales, mascaras, gafas, camisas manga larga, overoles y demás elementos proporcionados por el criadero de acuerdo a la actividad que se esté desempeñando

Normas de comportamiento: el personas debe utilizar un trato respetuoso entre sí, con los animales y los visitantes, se prohíbe el trato confianzudo con los clientes y recibir dadivas o regalos por la realización de sus laborales.

- ✓ **Razón social de la empresa.**

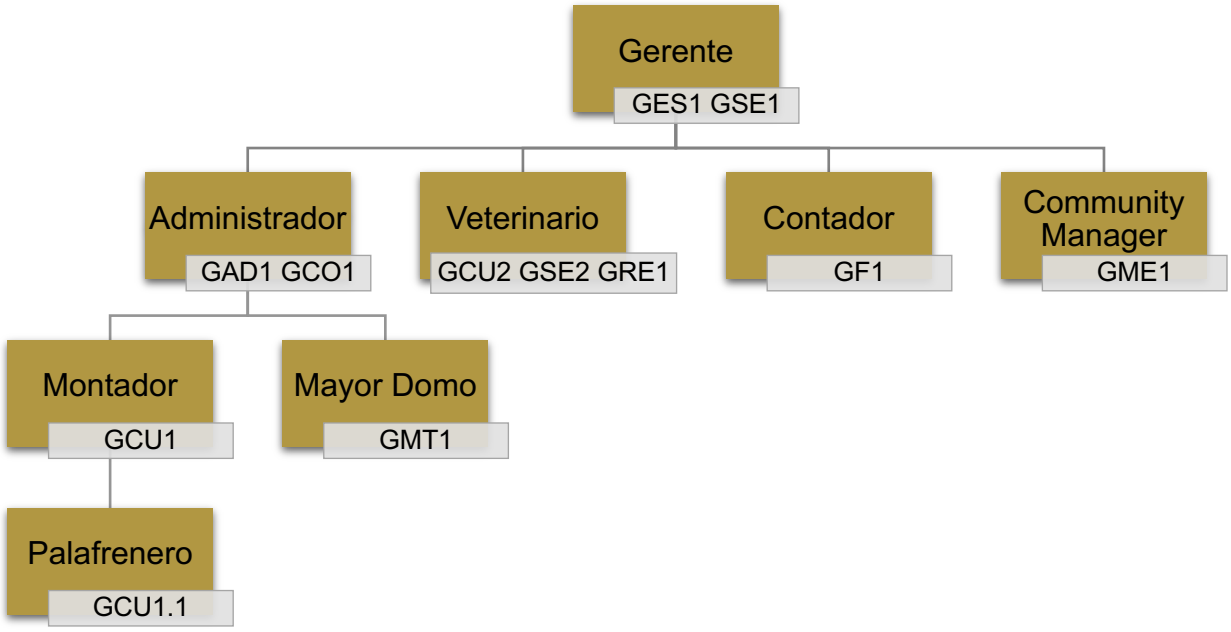
Criadero Fátima S.A.S

- ✓ **Imagen y logo.**

- ✓ **Organigrama.**

Definido el mapa de procesos, procedemos a estructurar el organigrama del Criadero Fátima S.A.S cuyo objetivo es mostrar la jerarquía de cargos y la relación entre los diferentes procesos dentro de la organización, con el objeto que se encuentren claros las líneas de mando y los empleados puedan identificar fácilmente sus funciones y la manera como se relacionan dentro de la empresa en sus actividades diarias, así mismo quienes serian sus jefes inmediatos a los cuales recurrir ante ciertas situaciones, como se muestra en la figura siguiente Nº2 Organigrama.

Figura 5. Organigrama.



Fuente: Elaboración Propia

Una vez definido el mapa de procesos y el organigrama tenemos las bases estructurales del Criadero Fátima S.A.S de las cuales nos basaremos para diseñar los manuales de funciones y procedimientos de los diferentes cargos.

Estrategias o acciones para mejoramiento de la propuesta

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.

Los documentos fueron entregados a los propietarios para su revisión y aprobación, dejando la evidencia y compromisos adquiridos en un acta de reunión. El siguiente paso es la normalización

de lo aprobado y socialización a todos los colaboradores de la nueva estructura organizacional y plataforma estratégica del Criadero Fátima S.A.S.

Posteriormente se realizó una vez más la entrevista administrativa para comparar el impacto de lo realizado. En donde se observó 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.

7. Presupuesto o Recurso Financiero

Para la implementación de la propuesta de mejoramiento del presente trabajo no se requieren grandes inversiones de recursos financieros, ni tampoco el estudio de viabilidad, factibilidad, ni retorno sobre la inversión, debido a que es una reorganización organizativa desde la gestión documental, no se crearan nuevos cargos ni se modificará la infraestructura física del criadero. Se generarán gastos en cuanto a litografía y capacitaciones o charlas.

Tabla N.º 8 Presupuesto del Proyecto

Detalle	**Valor**
Diseño e impresión de placa Misión	$50.000
Diseño e impresión de placa Visión	$50.000
Diseño e impresión de placa Mapa de Procesos	$50.000
Evento de anuncio de la Plataforma Estratégica	$600.000
Socialización de procedimientos por áreas (x3)	$150.000
Total	**$900.000**

Fuente: Elaboración propia a partir de cotizaciones

8. Cronograma de Actividades

A continuación, se presenta el cronograma de actividades proyectado en conjunto con los propietarios del Criadero Fátima S.A.S. para la implementación de la reestructuración organizacional.

Tabla N.º 9 Cronograma de Actividades

Actividades	**Noviembre**				
	1	**7**	**15**	**23**	**31**
Definición de objetivos y alcance.					
Análisis y diagnóstico.					
Diseño de la nueva estructura organizacional.					
Diseño de roles y responsabilidades.					
Diseño de flujos y procesos de trabajo.					
Socialización de la reestructuración.					
Redistribución de talento humano.					
Capacitación y desarrollo.					
Monitoreo y ajuste.					

Fuente: Elaboración propia

9. Manejo Ambiental

El Criadero Fátima S.A.S desde su nuevo proceso de Gestión Administrativa (GAD) definió una Política Ambiental en su plan de reestructuración organizacional, debido a que es importante para asegurar que los cambios en la estructura y operaciones de la empresa se realicen de manera sostenible y respetuosa con el medio ambiente y logren garantizar el bienestar de los caballos, además refleja el compromiso de la organización con la preservación del entorno natural y el bienestar de los animales. Esta política deberá ser comunicada y difundida entre todos los involucrados en el Criadero Fátima, debe ser revisada y actualizada periódicamente para adaptarse a cambios normativos, avances en prácticas sostenibles y mejoras en el bienestar animal.

El Criadero Fátima S.A.S desarrolla un plan de manejo de estiércol y desechos equinos, en donde se asegure de que existen áreas de almacenamiento adecuadas para el manejo del estiércol de manera responsable, se dará tratamiento al mismo para convertirlo en abono a través de un proceso de compostaje natural, el cual puede posteriormente ser comercializado para optimizar toda la cadena alrededor de los equinos. Se controlará el uso de productos químicos y se gestionará de manera responsable los pesticidas y herbicidas debidamente autorizados por las autoridades ambientales pertinentes CVS y ICA. Se implementarán prácticas de conservación del agua, como la instalación de bebederos eficientes y la captación de agua de lluvia para riego. Además se implementara el uso de paneles solares, para la producción de energía limpia.
La Política de Manejo Ambiental del Criadero Fátima estará regido de la manera como lo muestra la siguiente Tabla.

Tabla N.º 10 Política Ambiental

Conservación del entorno natural
Preservación de hábitats: Compromiso con la protección de áreas naturales adyacentes al criadero. **Manejo responsable de residuos:** Implementación de sistemas para la gestión adecuada de residuos orgánicos e inorgánicos. **Uso sostenible del suelo:** Prácticas que minimicen la erosión del suelo y preserven su fertilidad

Bienestar animal
Cuidado y manejo ético: Garantizar condiciones de vida adecuadas para los caballos, incluyendo alimentación, atención veterinaria y espacio suficiente para su desarrollo. **Prácticas de crianza respetuosas:** Promover métodos de entrenamiento y cuidado que no generen estrés innecesario ni afecten negativamente la salud de los caballos.
Uso responsable de recursos
Eficiencia energética: Reducción del consumo de energía y uso de fuentes de energía renovable cuando sea posible. **Conservación del agua:** Implementación de medidas para reducir el consumo de agua y evitar la contaminación de fuentes de agua cercanas.
Cumplimiento legal y compromiso social
Cumplimiento de regulaciones ambientales: Asegurar que todas las operaciones cumplan con las leyes y regulaciones ambientales locales. **Educación y sensibilización:** Fomentar la conciencia ambiental entre empleados, visitantes y la comunidad local.

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista realizada a la represéntate legal

10. Conclusiones y Recomendaciones

Se logra evidenciar que el Criadero Fátima SAS, no cuenta con una planeación estratégica que contribuya a la dirección de la empresa para su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo debido al 30% de implementación de una plataforma estratégica, obtenido de la entrevista administrativa. Por medio de la aplicación de la matriz FODA se pudo determinar las debilidades y oportunidades que tiene, lo cual permitió el diseño de estrategias para el logro del objetivo general y específicos establecidos.

La reorganización puede llevar a una mayor consistencia en la cría de equinos, lo que puede mejorar la satisfacción de sus clientes y el renombre del criadero; esto gracias a la definición y estandarización de su estructura organizacional. Esto hace que el criadero ahora esté en mejor posición para expandirse en nuevos mercados o desarrollar nuevas líneas de productos.

Luego de realizar la restructuración organizacional se realizó nuevamente la entrevista administrativa obteniendo los siguientes resultados: en el grupo de “Análisis de la organización y preparación” pasó de un 40% a un 89% de implementación. El grupo de “Procesos” de un 25% a un 75%, “Diagnóstico Estratégico” logró aumentar su implementación de 44% a un 78%, “Implementación y Ajuste” paso de 0% a un 60%. Los grupos de análisis y evaluación de la estrategia no se movilizaron.

En general el Criadero Fátima SAS pasó de un 30% inicial a un 62% de nivel de implementación de una plataforma estratégica. Se recomienda a los propietarios mantener los niveles de implementación alcanzados en el presente trabajo y animarse a buscar el 100% atacando principalmente los grupos de “Análisis de la Estrategia” y “Evaluación de la Estrategia” para consolidar la visión general, los cambios implementados y las perspectivas que tienen para el futuro.

11. Bibliografía

Alracon, J. (1998). *Reingeniería de procesos empresariales: teoría y práctica de la reingeniería de la empresa a través de su estratégia, sus procesos y sus valores corporativos.* España: Fundacion 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 Admisnitrativo.* 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_estrategica_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.

ANEXOS

Anexo N.º 1 Acta de Constitución Criadero Fátima

CRIADERO FATIMA S.A.S

ACTO CONSTITUTIVO

El día tres (3) del mes octubre del año 2022 la señora Liliana Lucia Agámez Camacho, de nacionalidad Colombiana, identificada con C.C 50.937.624, domiciliada en la ciudad de Montería, declara previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos, haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificada denominada **Criadero Fátima S.A.S** para realizar cualquier actividad civil o comercial lícita, por término de duración indefinido, con un capital suscrito de sesenta millones de pesos ($60.000.000), dividido en diez (10) acciones ordinarias de valor nominal de seis millones de pesos ($6.000.000) cada una, que han sido liberadas en su totalidad, previa entrega del monto correspondiente a la suscripción al representante legal designado y que cuenta con un único órgano de administración y representación, que será el representante legal designado mediante este documento.

Una vez formulada la declaración que antecede, el suscrito ha establecido, así mismo, los estatutos de la sociedad por acciones simplificada que por el presente acto se crea.

ESTATUTOS

Capítulo I

Disposiciones generales

Artículo 1 . Forma. - La compañía que por este documento se constituye es una sociedad por acciones simplificada, de naturaleza comercial, que se denominará CRIADERO FATIMA SAS, regida por las cláusulas contenidas en estos estatutos, en la Ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales

relevantes.

En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad,

destinados a terceros, la denominación estará siempre

seguida de las palabras: "sociedad por acciones simplificada"

o de las iniciales "S.A.S."

Artículo 2 . Objeto social. - La sociedad tendrá como objeto principal explotación dedicada a la Cría, levante y adiestramiento, competición, transporte, comercialización de animales de equinos y bovinos. Cría, compra, venta de equinos y bovinos, escuela de Equitación, explotación hostelerías, compraventa y alquiler de Fincas, así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero.

La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

Artículo 3 . Domicilio. - El domicilio principal de la sociedad será la ciudad de Montería y su dirección para notificaciones judiciales será la calle 33 No. 12-70. La sociedad podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la asamblea general de accionistas.

Artículo 4 . Término de duración. - El término de duración será indefinido

Capítulo II

Reglas sobre capital y acciones

Artículo 5 . Capital Autorizado. - El capital autorizado de la sociedad es de sesenta millones de pesos ($60.000.000), dividido en diez acciones de valor nominal de seis millones de pesos ($6.000.000) cada una.

Artículo 6 . Capital Suscrito. - El capital suscrito inicial de la sociedad es de sesenta millones de pesos ($60.000.000), dividido en diez acciones

de valor nominal de seis millones de pesos ($6.000.000) cada una.

ACCIONISTA	# ACCIONES	VALOR NOMINAL
Liliana Lucia Agámez Camacho	10	$60.000.000
	TOTAL, CAPITAL:	$60.000.000

Artículo 7 . Capital Pagado. - El capital pagado de la sociedad es de sesenta millones de pesos ($60.000.000), dividido en diez acciones de valor nominal de seis millones de pesos ($6.000.000) cada una.

ACCIONISTA	# ACCIONES	VALOR NOMINAL
Liliana Lucia Agámez Camacho	10	$60.000.000
	TOTAL, CAPITAL:	$60.000.000

Parágrafo. Forma y Términos en que se pagará el capital. - El monto de capital suscrito se pagará así: $1.500.000 dentro de los 12 meses siguientes a la fecha de la inscripción en el registro mercantil del presente documento y $58.500.000 en especie, con los siguientes equinos:

N°	NOMBRE	MICROCHIP	VALOR EN LIBROS
1	Misericordioso de Fátima	978101082556076	$ 10.000.000
2	50% Valvanera de los Arcángeles	28629026	$ 25.000.000
3	Debutante del Encanto	978101081919429	$ 4.000.000
4	Victoria de Fátima	En tramite	$ 2.000.000
5	Nueve Nueve de Fátima	En tramite	$ 2.000.000
6	Milagro Triunfante de Fátima	En tramite	$ 2.000.000

7	Elogio de Fátima	En tramite	$ 2.000.000
8	Milagroso del Bambú	22525315	$ 10.000.000
9	3 receptoras ($500.000 c/u)	Sin registros	$ 1.500.000
TOTAL			$ 58.500.000

Artículo 8 . Derechos que confieren las acciones. - En el momento de la constitución de la sociedad, todos los títulos de capital emitidos pertenecen a la misma clase de acciones ordinarias. A cada acción le corresponde un voto en las decisiones de la asamblea general de accionistas.

Los derechos y obligaciones que le confiere cada acción a su titular les serán transferidos a quien las adquiriere, luego de efectuarse su cesión a cualquier título. La propiedad de una acción implica la adhesión a los estatutos y a las decisiones colectivas de los accionistas.

Artículo 9 . Naturaleza de las acciones. - Las acciones serán nominativas y deberán ser inscritas en el libro que la sociedad lleve conforme a la ley. Mientras que subsista el derecho de preferencia y las demás restricciones para su enajenación, las acciones no

podrán negociarse sino con arreglo a lo previsto sobre el particular en los presentes estatutos.

Artículo 10 . Aumento del capital suscrito. - El capital suscrito podrá ser aumentado sucesivamente por todos los medios y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Las acciones ordinarias no suscritas en el acto de constitución podrán ser emitidas mediante decisión del representante legal, quien aprobará el reglamento respectivo y formulará la oferta en los términos que se prevean reglamento.

Artículo 11 . Derecho de preferencia. - Salvo decisión de la asamblea general de accionistas, aprobada mediante votación de uno o varios accionistas que representen cuando menos el setenta por ciento de las acciones presentes en la respectiva reunión, el reglamento de colocación preverá que las acciones se coloquen con sujeción al derecho de preferencia, de manera que cada accionista pueda suscribir un número de acciones proporcional a las que tenga en la fecha del aviso de oferta. El derecho de preferencia también será aplicable respecto de la emisión de cualquier otra clase títulos, incluidos los bonos, los bonos obligatoriamente convertibles en acciones, las acciones con dividendo

preferencial y sin derecho a voto, las acciones con dividendo fijo anual y las acciones privilegiadas.

Parágrafo Primero. - El derecho de preferencia a que se refiere este artículo, se aplicará también en hipótesis de transferencia universal de patrimonio, tales como liquidación, fusión y escisión en cualquiera de sus modalidades. Así mismo, existirá derecho de preferencia para la cesión de fracciones en el momento de la suscripción y para la cesión del derecho de suscripción preferente.

Parágrafo Segundo. - No existirá derecho de retracto a favor de la sociedad.

Artículo 12 . Clases y Series de Acciones. - Por decisión de la asamblea general de accionistas, adoptada por uno o varios accionistas que representen la totalidad de las acciones suscritas, podrá ordenarse la emisión de acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con dividendo fijo anual, de pago o cualesquiera otras que los accionistas decidieren, siempre que fueren compatibles con las normas legales vigentes. Una vez autorizada la emisión por la asamblea general de accionistas, el representante legal aprobará el reglamento correspondiente, en el que se establezcan los derechos que confieren las acciones emitidas, los términos y condiciones en que podrán ser suscritas y si los accionistas dispondrán del derecho de preferencia para su suscripción.

Parágrafo. - Para emitir acciones privilegiadas, será necesario que los privilegios respectivos sean aprobados en la asamblea general con el voto favorable de un número de accionistas que represente por lo menos el 75% de las acciones suscritas. En el reglamento de colocación de acciones privilegiadas, que será aprobado por la asamblea general de accionistas, se regulará el derecho de preferencia a favor de todos los accionistas, con el fin de que puedan suscribirlas en proporción al número de acciones que cada uno posea en la fecha del aviso de oferta.

Artículo 13 . Voto múltiple. - Salvo decisión de la asamblea general de accionistas aprobada por el 100% de las acciones suscritas, no se emitirán acciones con voto múltiple. En caso de emitirse acciones con voto múltiple, la asamblea aprobará, además de su emisión, la reforma a las disposiciones sobre *quórum* y mayorías decisorias que sean necesarias para darle efectividad al voto múltiple que se establezca.

Artículo 14 . Acciones de pago. - En caso de emitirse acciones de pago, el valor que representen las acciones emitidas respecto de los empleados de la sociedad no podrá exceder de los porcentajes previstos en las normas laborales vigentes.

Las acciones de pago podrán emitirse sin sujeción al derecho de preferencia, siempre que así lo determine la asamblea general de accionistas.

Artículo 15 . Transferencia de acciones a una fiducia mercantil. - Los accionistas podrán transferir sus acciones a favor de una fiducia mercantil, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia.

Artículo 16 . Restricciones a la negociación de acciones. - Durante un término de cinco años, contado a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil de este documento, las acciones no podrán ser transferidas a terceros, salvo que medie autorización expresa, adoptada en la asamblea general por accionistas representantes del 100% de las acciones suscritas. Esta restricción quedará sin efecto en caso de realizarse una transformación, fusión, escisión o cualquier otra operación por virtud de la cual la sociedad se transforme o, de cualquier manera, migre hacia otra especie asociativa.

La transferencia de acciones podrá efectuarse con sujeción a las restricciones que en estos estatutos se prevén, cuya estipulación obedeció al deseo de los fundadores de mantener la cohesión entre los accionistas de la sociedad.

Artículo 17 . Cambio de control. - Respecto de todos aquellos accionistas que en el momento de la constitución de la sociedad o con posterioridad fueren o llegaren a ser una sociedad, se aplicarán las normas relativas a cambio de control previstas en el artículo 16 de la Ley 1258 de 2008.

Capítulo III

Órganos sociales

Artículo 18 . Órganos de la sociedad. - La sociedad tendrá un órgano de dirección, denominado asamblea general de accionistas y un representante legal. La revisoría fiscal solo será provista en la medida en que lo exijan las normas legales vigentes.

Artículo 19 . Sociedad devenida unipersonal. - La sociedad podrá ser pluripersonal o unipersonal. Mientras que la sociedad sea unipersonal, el accionista único ejercerá todas las atribuciones que en la ley y los estatutos se les confieren a

los diversos órganos sociales, incluidas las de representación legal, a menos que designe para el efecto a una persona que ejerza este último cargo. Las determinaciones correspondientes al órgano de dirección que fueren adoptadas por el accionista único deberán constar en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

Artículo 20 . Asamblea general de accionistas. - La asamblea general de accionistas la integran el o los accionistas de la sociedad, reunidos con arreglo a las disposiciones sobre convocatoria, quórum, mayorías y demás condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Cada año, dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio, el 31 de diciembre del respectivo año calendario, el representante legal convocará a la reunión ordinaria de la asamblea general de accionistas, con el propósito de someter a su consideración las cuentas de fin de ejercicio, así como el informe de gestión y demás documentos exigidos por la ley.

La asamblea general de accionistas tendrá, además de las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio, las contenidas en los presentes estatutos y en cualquier otra norma legal vigente.

La asamblea Será presidida por el representante legal y en caso de ausencia de éste, por la persona designada por el o los accionistas que asistan.

Los accionistas podrán participar en las reuniones de la asamblea, directamente o por medio de un poder conferido a favor de cualquier persona natural o jurídica, incluido el representante legal o cualquier otro individuo, aunque ostente la calidad de empleado o administrador de la sociedad.

Los accionistas deliberarán con arreglo al orden del día previsto en la convocatoria. Con todo, los accionistas podrán proponer modificaciones a las resoluciones sometidas a su aprobación y, en cualquier momento, proponer la revocatoria del representante legal.

Artículo 21 . Convocatoria a la asamblea general de accionistas. - La asamblea general de accionistas podrá ser convocada a cualquier reunión por ella misma o por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles.

En la primera convocatoria podrá incluirse igualmente la fecha en que habrá de realizarse una reunión de segunda convocatoria, en caso de no poderse llevar a cabo la primera reunión por falta de quórum.

Uno o varios accionistas que representen por lo menos el 20% de las acciones suscritas podrán solicitarle al representante legal que convoque a una reunión de la asamblea general de accionistas, cuando lo estimen conveniente.

Artículo 22 . Renuncia a la convocatoria. - Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión determinada de la asamblea, mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad antes, durante o después de la sesión correspondiente. Los accionistas también podrán renunciar a su derecho de inspección por medio del mismo procedimiento indicado.

Aunque no hubieren sido convocados a la asamblea, se entenderá que los accionistas que asistan a la reunión correspondiente han renunciado al derecho a ser convocados, a menos que manifiesten su inconformidad con la falta de convocatoria antes que la reunión se lleve a cabo.

Artículo 23 . Derecho de inspección. - El derecho de inspección podrá ser ejercido por los accionistas durante todo el año. En particular, los accionistas tendrán acceso a la totalidad de la información de naturaleza financiera, contable, legal y comercial relacionada con el funcionamiento de la sociedad, así como a las cifras correspondientes a la remuneración de los administradores sociales. En desarrollo de esta prerrogativa, los accionistas podrán solicitar toda la información que consideren relevante para pronunciarse, con conocimiento de causa, acerca de las determinaciones

sometidas a consideración del máximo órgano social, así como para el adecuado ejercicio de los derechos inherentes a las acciones de que son titulares.

Los administradores deberán suministrarles a los accionistas, en forma inmediata, la totalidad de la información solicitada para el ejercicio de su derecho de inspección.

La asamblea podrá reglamentar los términos, condiciones y horarios en que dicho derecho podrá ser ejercido.

Artículo 24 . Reuniones no presenciales. - Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito, en los términos

previstos en la ley. En ningún caso se requerirá de delegado de la Superintendencia de Sociedades para este efecto.

Artículo 25 . Régimen de quórum y mayorías decisorias: La asamblea deliberará con un número singular o plural de accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones suscritas con derecho a voto. Las decisiones se adoptarán con los votos favorables de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones con derecho a voto presentes en la respectiva reunión. Cualquier reforma de los estatutos sociales requerirá el voto favorable del 100% de las acciones suscritas, incluidas las siguientes modificaciones estatutarias:

(i) La modificación de lo previsto en el artículo 16 de los estatutos sociales, respecto de las restricciones en la enajenación de acciones.
(ii) La realización de procesos de transformación, fusión o escisión.
(iii) La inserción en los estatutos sociales de causales de exclusión de los accionistas o la modificación de lo previsto en ellos sobre el particular;
(iv) La modificación de la cláusula compromisoria;
(v) La inclusión o exclusión de la posibilidad de emitir acciones con voto múltiple; y
(vi) La inclusión o exclusión de nuevas restricciones a la negociación de acciones.

Parágrafo. - Así mismo, requerirá determinación unánime del 100% de las acciones suscritas, la determinación relativa a la cesión global de activos en los términos del artículo 32 de la Ley 1258 de 2008

Artículo 26 . Fraccionamiento del voto: Cuando se trate de la elección de comités u otros cuerpos colegiados, los accionistas podrán fraccionar su voto. En caso de crearse junta directiva, la totalidad de sus miembros serán designados por mayoría simple de los votos emitidos en la correspondiente elección. Para el efecto, quienes tengan

intención de postularse confeccionarán planchas completas que contengan el número total de miembros de la junta directiva.

Aquella plancha que obtenga el mayor número de votos será elegida en su totalidad.

Artículo 27 . Actas. - Las decisiones de la asamblea general de accionistas se harán constar en actas aprobadas por ella misma, por las personas individualmente delegadas para el efecto o por una comisión designada por la asamblea general de accionistas. En caso de delegarse la aprobación de las actas en una comisión, los accionistas podrán fijar libremente las condiciones de funcionamiento de este órgano colegiado.

En las actas deberá incluirse información acerca de la fecha, hora y lugar de la reunión, el orden del día, las personas designadas como presidente y secretario de la asamblea, la identidad de los accionistas presentes o de sus representantes o apoderados, los documentos e informes sometidos a consideración de los accionistas, la síntesis de las deliberaciones llevadas a cabo, la transcripción de las propuestas presentadas ante la asamblea y el número de votos emitidos a favor, en contra y en blanco respecto de cada una de tales propuestas.

Las actas deberán ser firmadas por el presidente y el secretario de la asamblea. La copia de estas actas, autorizada por el secretario o por algún representante de la sociedad, será prueba suficiente de los hechos que consten en ellas, mientras no se demuestre la falsedad de la copia o de las actas.

Artículo 28 . Representación Legal. - La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, accionista o no, quien no tendrá suplentes, designado para un término de tres (3) año por la asamblea general de accionistas.

Las funciones del representante legal terminarán en caso de dimisión o revocación por parte de la asamblea general de accionistas, de deceso o de incapacidad en aquellos casos en que el representante legal sea una persona natural y en caso de liquidación privada o judicial, cuando el representante legal sea una persona jurídica.

La cesación de las funciones del representante legal, por cualquier causa, no da lugar a ninguna indemnización de cualquier naturaleza, diferente de aquellas que le correspondieren conforme a la ley laboral, si fuere el caso.

La revocación por parte de la asamblea general de accionistas no tendrá que estar motivada y podrá realizarse en cualquier tiempo.

En aquellos casos en que el representante legal sea una persona jurídica, las funciones quedarán a cargo del representante legal de ésta.

Toda remuneración a que tuviere derecho el representante legal de la sociedad deberá ser aprobada por la asamblea general de accionistas.

Artículo 29 . Facultades del representante legal. - La sociedad será gerenciada, administrada y representada legalmente ante terceros por el representante legal, quien no tendrá restricciones de contratación por razón de la naturaleza ni de la cuantía de los actos que celebre. Por lo tanto, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos

en el objeto social o que se relacionen directamente

con la existencia y el funcionamiento de la sociedad.

El representante legal se entenderá investido de los más amplios poderes para actuar en todas las circunstancias en nombre de la sociedad, con excepción de aquellas facultades que, de acuerdo con los estatutos, se hubieren reservado los accionistas. En las relaciones frente a terceros, la sociedad quedará obligada por los actos y contratos celebrados por el representante legal.

Le está prohibido al representante legal y a los demás administradores de la sociedad, por sí o por interpuesta persona, obtener bajo cualquier forma o modalidad jurídica préstamos por parte de la sociedad u obtener de parte de la sociedad aval, fianza o cualquier otro tipo de garantía de sus obligaciones personales.

Capítulo IV

Disposiciones Varias

Artículo 30 . Enajenación global de activos. - Se entenderá que existe enajenación global de activos cuando la sociedad se proponga enajenar activos y pasivos que representen el cincuenta por ciento o más del patrimonio líquido de la compañía en la fecha de enajenación. La enajenación global requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad

más una de las acciones presentes en la respectiva reunión. Esta operación dará lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en caso de desmejora patrimonial.

Artículo 31 . Ejercicio social. - Cada ejercicio social tiene una duración de un año, que comienza el 1 de enero y termina el 31 de diciembre. En todo caso, el primer ejercicio social se contará a partir de la fecha en la cual se produzca el registro mercantil de la escritura de constitución de la sociedad.

Artículo 32 . Cuentas anuales. - Luego del corte de cuentas del fin de año calendario, el representante legal de la sociedad someterá a consideración de la asamblea general de accionistas los estados financieros de fin de ejercicio, debidamente dictaminados por un contador independiente, en los términos del artículo 28 de la Ley 1258 de 2008. En caso de proveerse el cargo de revisor fiscal, el dictamen será realizado por quien ocupe el cargo.

Artículo 33 . Reserva Legal. - la sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento del capital suscrito, formado con el diez por ciento de las utilidades líquidas de cada ejercicio. Cuando esta reserva llegue al cincuenta por ciento mencionado, la sociedad no tendrá obligación de continuar llevando a esta cuenta el diez por ciento de las utilidades líquidas. Pero si disminuyere, volverá a apropiarse el mismo diez por ciento de tales utilidades, hasta cuando la reserva llegue nuevamente al límite fijado.

Artículo 34 . Utilidades. - Las utilidades se repartirán con base en los estados financieros de fin de ejercicio, previa determinación adoptada por la asamblea general de accionistas. Las utilidades se repartirán en proporción al número de acciones suscritas de que cada uno de los accionistas sea titular.

Artículo 35 . Resolución de conflictos. - Todos los conflictos que surjan entre los accionistas por razón del contrato social, salvo las excepciones legales, serán dirimidos por la Superintendencia de Sociedades, con excepción de las acciones de impugnación de decisiones de la asamblea general de accionistas, cuya resolución será sometida a arbitraje, en los términos previstos en la Cláusula 36 de estos estatutos.

Artículo 36 . Cláusula Compromisoria. - La impugnación de las determinaciones adoptadas por la asamblea general de accionistas deberá adelantarse ante un Tribunal de Arbitramento conformado por un árbitro, el cual será designado por acuerdo de las partes, o en su defecto, por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de la calle 33 No. 12-70. El árbitro designado será abogado inscrito, fallará en derecho y se sujetará a las tarifas previstas por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de Montería. El Tribunal de Arbitramento tendrá como sede el Centro de Arbitraje y

Conciliación Mercantil de Montería, se regirá por las leyes colombianas y de acuerdo con el reglamento del aludido Centro de Conciliación y Arbitraje.

Artículo 37 . Ley aplicable. - La interpretación y aplicación de estos estatutos está sujeta a las disposiciones contenidas en la Ley 1258 de 2008 y a las demás normas que resulten aplicables.

Capítulo IV

Disolución y Liquidación

Artículo 38 . Disolución. - La sociedad se disolverá:

1° Por vencimiento del término previsto en los tutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro mercantil antes de su expiración;

2 Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social;

3 Por la iniciación del trámite de liquidación judicial;

4 Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del

accionista único;

5° Por orden de autoridad competente, y

6 Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

Parágrafo primero. - En el caso previsto en el ordinal primero anterior, la disolución se producirá de pleno derecho a partir de la fecha de expiración del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En los demás casos, la disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado concerniente o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de autoridad competente.

Artículo 39 . Enervamiento de las causales de disolución. - Podrá evitarse la disolución de la sociedad mediante la adopción de las medidas a que hubiere lugar, según la causal ocurrida, siempre que el enervamiento de la causal ocurra durante los seis meses siguientes a la fecha en que la asamblea reconozca su acaecimiento. Sin embargo, este plazo será de dieciocho meses en el caso de la causal prevista en el ordinal 6° del artículo anterior.

Artículo 40 . Liquidación. - La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador el representante legal o la persona que designe la asamblea de accionistas.

Durante el período de liquidación, los accionistas serán convocados a la asamblea general de accionistas en los términos y condiciones previstos en los estatutos y en la ley. Los accionistas tomarán todas las decisiones que le corresponden a la asamblea general de accionistas, en las condiciones de quórum y mayorías decisorias vigentes antes de producirse la disolución.

DETERMINACIONES RELATIVAS A LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

1. **Representación legal. -** Los accionistas constituyentes de la sociedad han designado en este acto constitutivo, a Paula Andrea Valderrama Berrio, identificada con el documento de identidad No. 1.037.593.239, como representante legal de Criadero Fátima SAS, por el término de tres (3) años.

Paula Andrea Valderrama Berrio participa en el presente acto constitutivo a fin de dejar constancia acerca de su aceptación del cargo para el cual ha sido designado, así como para

manifestar que no existen incompatibilidades ni restricciones que pudieran afectar su designación como representante legal de Criadero Fátima SAS.

2. Personificación jurídica de la sociedad. - Luego de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, nombre de la empresa tornará una persona jurídica distinta de sus accionistas, conforme se dispone en el artículo 2 de la Ley 1258 de 2008.

LILIANA LUCIA AGÁMEZ CAMACHO
CC 50.937.624 de Montería

Anexo N.º 2 Manual de Funciones

MANUAL DE FUNCIONES
CRIADERO FATIMA

ANEXO Nº1

COLABORACION: INSTITUTO TECNOLÓGICO SAN AGUSTÍN

ELABORADO POR LILIANA AGAMEZ CAMACHO

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN 85
OBJETIVO 86
ORGANIGRAMA 0
Nombre del Cargo: Gerente 88
Nombre del Cargo: Administrador 90
Nombre del Cargo: Veterinario 92
Nombre del Cargo: Contador 94
Nombre del Cargo: Community manager 96
Nombre del Cargo: Montador 98
Nombre del Cargo: Mayor domo 100
Nombre del Cargo: Palafrenero 102

PRESENTACIÓN

En constante búsqueda de la excelencia en el cuidado equino y la eficiencia operativa, nos complace presentar el nuevo manual de funciones del criadero. Este documento representa un paso significativo hacia la claridad, la optimización y el fortalecimiento de las responsabilidades y funciones dentro de nuestro equipo.

El Criadero Fátima, comprometido con la crianza responsable y el bienestar de nuestros preciados equinos, reconoce la importancia de una estructura organizativa sólida y transparente. Este manual ha sido cuidadosamente diseñado para definir y delinear cada rol y responsabilidad en todas las áreas clave de nuestro criadero.

Cada sección de este manual está elaborada con el objetivo de proporcionar una guía clara y detallada sobre las funciones específicas, expectativas y requisitos de cada puesto dentro de nuestra organización. Desde la administración y gestión financiera hasta el equipo de cuidado equino y el personal de apoyo, cada función se ha revisado y actualizado para reflejar nuestro compromiso con la excelencia y el profesionalismo.

La elaboración de este manual no solo busca establecer roles y responsabilidades, sino también fomentar un entorno de trabajo colaborativo, donde cada miembro del equipo comprenda claramente su función dentro del contexto más amplio del cuidado y la crianza de los caballos. Además, esta herramienta servirá como base para el desarrollo profesional, facilitando la capacitación y el crecimiento continuo de nuestro talentoso equipo.

A través de este manual, reafirmamos nuestro compromiso con la calidad, la transparencia y el bienestar equino, y confiamos en que servirá como un recurso invaluable para fortalecer aún más la reputación y el éxito de nuestro criadero.

OBJETIVO

El objetivo principal del manual de funciones del Criadero Fátima es proporcionar una guía clara y detallada sobre las responsabilidades, roles y expectativas específicas para cada puesto dentro de la empresa. Algunos de los objetivos clave incluyen:

Claridad en las responsabilidades: Definir de manera precisa las tareas y funciones de cada puesto dentro del criadero, asegurando que cada empleado comprenda claramente lo que se espera de ellos.

Facilitar la integración y capacitación: Ayudar a los nuevos empleados a comprender rápidamente sus funciones y responsabilidades, permitiéndoles adaptarse más rápidamente al entorno de trabajo y minimizando la curva de aprendizaje.

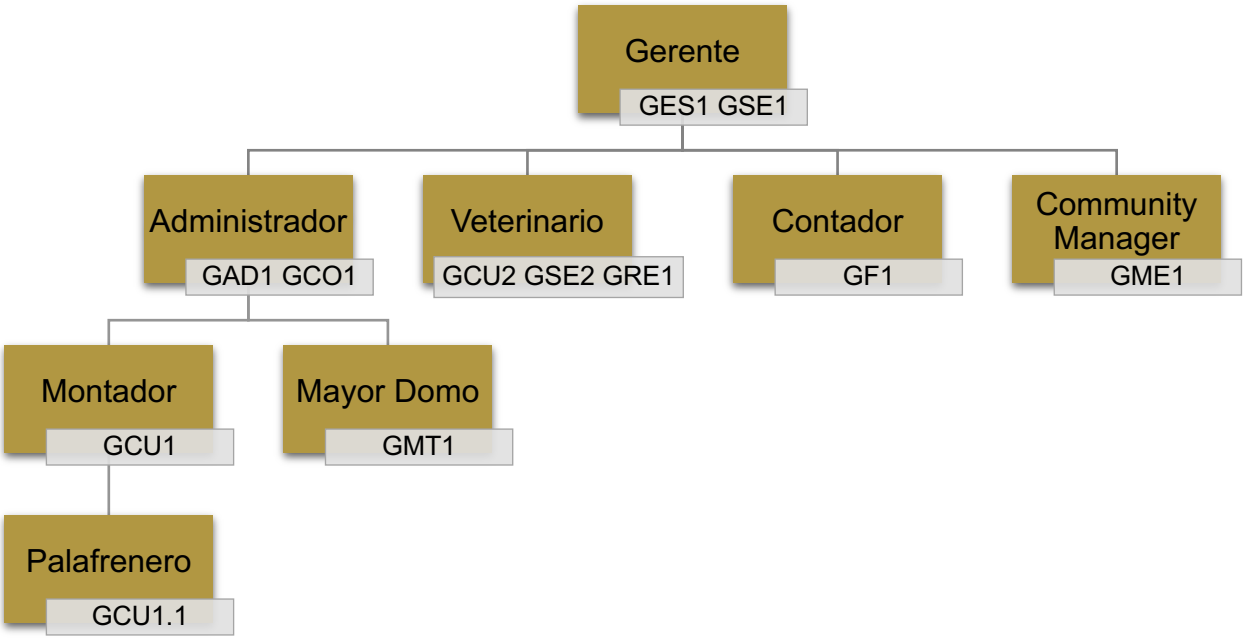
Promover la coherencia operativa: Garantizar que todas las áreas del criadero funcionen de manera coherente y armoniosa alineadas con los objetivos generales de la organización.

Apoyar el desarrollo profesional: Proporcionar una estructura que facilite el crecimiento y desarrollo de los empleados al establecer una base clara para la capacitación y el avance en sus roles.

Fomentar la transparencia: Permitir una comprensión clara de la jerarquía, las líneas de comunicación y las responsabilidades en la organización, promoviendo así la transparencia en el lugar de trabajo.

Apoyar la toma de decisiones: Servir como una referencia útil para resolver disputas sobre responsabilidades o roles dentro del criadero, facilitando la toma de decisiones en situaciones ambiguas.

ORGANIGRAMA



I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

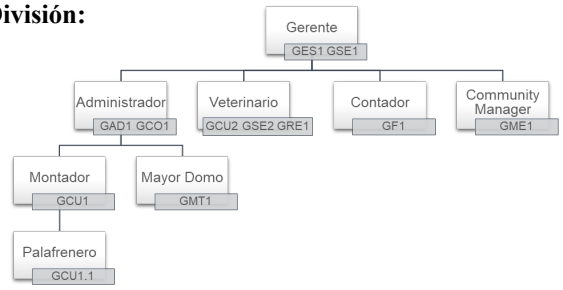
Nombre del Cargo: Gerente

Cargo de quien Depende: Junta Directiva

Salario: $ 4.500.000

Departamento: Gerencia General

División:



II. MISIÓN DEL CARGO

Liderar y supervisar todas las operaciones relacionadas con la cría, el cuidado de caballos en el criadero y garantizar la sostenibilidad del criadero en el tiempo.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- ✓ Garantizar el cuidado, la salud y el bienestar de los caballos en el criadero.
- ✓ Contribuir a la mejora de la calidad genética de la línea de sangre de los caballos criados en el establecimiento.
- ✓ Supervisar y gestionar todas las operaciones diarias del criadero.
- ✓ Supervisar el entrenamiento y desarrollo de las crías, asegurando que estén preparadas para sus futuras actividades.
- ✓ Gestionar el presupuesto del criadero de manera eficiente, controlando los costos y asegurando que las operaciones sean sostenibles desde una perspectiva financiera.
- ✓ Asegurarse de que todas las operaciones del criadero cumplan con las leyes y regulaciones aplicables en cuanto al bienestar animal, la reproducción y la cría de caballos.
- ✓ Establecer y mantener relaciones efectivas con los propietarios de caballos, clientes, proveedores, veterinarios y otros profesionales relacionados con la industria equina.

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

COMPETENCIAS		REQUISITOS ESPECÍFICOS
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	**FORMACION**	Especialista en áreas administrativas y financieras.
	EXPERIENCIA	2 Años
	ENTRENAMIENTO	15 días
	HABILIDAD MENTAL	Planeación general y decisiones importantes
	HABILIDAD MANUAL	Se requiere poca habilidad manual
RESPONSABILIDAD	**POR SUPERVISIÓN**	Supervisa administrativamente grandes grupos
	POR EQUIPOS	Baja. Elementos laborales
	POR DINERO	Alta responsabilidad económica
	FÍSICO	Poco esfuerzo
	MENTAL	Alto esfuerzo
	VISUAL	Poco esfuerzo
CONDICIONES Y RIESGOS	**RIESGO FISICO**	Nulo
	RIESGO MECÁNICO	Nulo
	RIESGO QUÍMICO	Nulo

	RIESGO ERGONÓMICO	Medio
	RIESGO BIOLÓGICO	Bajo

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

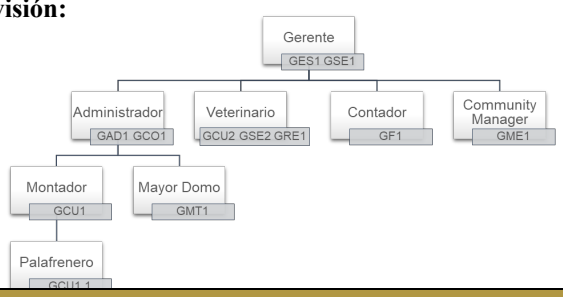
Nombre del Cargo: Administrador

Cargo de quien Depende: Gerente

Salario: $ 1.800.000

Departamento: Administrativo y financieros

División:



II. MISIÓN DEL CARGO

Asegurar el funcionamiento integral, eficaz, eficiente y sostenible de todas las actividades administrativas y el uso eficiente de los recursos financieros, materiales y humanos para respaldar el cuidado y la crianza de los equinos

III. FUNCIONES DEL CARGO

- ✓ Supervisar y administrar el presupuesto del criadero, controlar los gastos, elaborar informes financieros y realizar análisis para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.
- ✓ Contratar, capacitar y supervisar al personal, asignando responsabilidades y asegurando un ambiente laboral productivo y armonioso.
- ✓ Participar en la definición de objetivos estratégicos y desarrollar planes para alcanzarlos, colaborando estrechamente con otros departamentos para asegurar la alineación de las operaciones con la visión del criadero.
- ✓ Supervisar el mantenimiento de las instalaciones, coordinar el suministro de alimentos, medicinas y otros suministros necesarios para el cuidado de los caballos.
- ✓ Cumplimiento legal y normativo: Asegurarse de que el criadero cumpla con todas las regulaciones y normativas locales e internacionales relacionadas con la crianza y el cuidado de caballos.
- ✓ Mantener actualizados los registros relacionados con la salud, reproducción, pedigrí y otros datos relevantes de los caballos, garantizando la precisión y confidencialidad de la información.
- ✓ Coordinar actividades de marketing para promocionar los servicios del criadero, mantener una comunicación efectiva con los clientes y garantizar un excelente servicio al cliente.
- ✓ Colaborar con el equipo veterinario y de cuidado equino para asegurar el bienestar, la salud y la calidad de vida de los caballos, implementando prácticas de manejo y cuidado adecuadas.

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

COMPETENCIAS		REQUISITOS ESPECÍFICOS
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	FORMACION	Profesional en Administración de Empresas
	EXPERIENCIA	3 Años
	ENTRENAMIENTO	15 días
	HABILIDAD MENTAL	Ser capaz de identificar y abordar eficientemente los desafíos diarios que surgen en la gestión de un criadero, desde cuestiones de salud equina hasta logísticas o financieras.
	HABILIDAD MANUAL	Se requiere poca habilidad manual
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISIÓN	Administra grandes equipos
	POR EQUIPOS	Alta

	POR DINERO	Alta responsabilidad económica
	FÍSICO	Alto esfuerzo
	MENTAL	Alto esfuerzo
	VISUAL	Alto esfuerzo
CONDICIONES Y RIESGOS	**RIESGO FISICO**	Moderado
	RIESGO MECÁNICO	Nulo
	RIESGO QUÍMICO	Moderado
	RIESGO ERGONÓMICO	Medio
	RIESGO BIOLÓGICO	Moderado

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

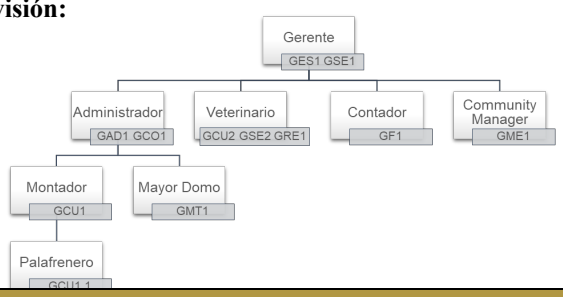
Nombre del Cargo: Veterinario

Cargo de quien Depende: Gerente

Salario: $4.000.000

Departamento: Operativo

División:



II. MISIÓN DEL CARGO

Asegurar la salud, el bienestar y el rendimiento óptimo de los caballos de manera preventiva y correctiva.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- ✓ Realizar programas preventivos para evitar enfermedades comunes en caballos.
- ✓ Identificar y tratar enfermedades, lesiones o condiciones médicas en los caballos del criadero.
- ✓ Implementar programas de vacunación y desparasitación para mantener la salud de los caballos.
- ✓ Realizar evaluaciones regulares para garantizar el bienestar físico y emocional de los caballos.
- ✓ Recomendar dietas y planes nutricionales adecuados para los caballos según sus necesidades individuales.
- ✓ Proporcionar pautas para minimizar el estrés en los caballos debido a actividades de entrenamiento, transporte, entre otros.
- ✓ Brindar orientación al personal sobre prácticas de manejo, cuidado y primeros auxilios.
- ✓ Trabajar en equipo con entrenadores, cuidadores y otros especialistas para garantizar el bienestar integral de los caballos.
- ✓ Mantener registros detallados de la salud y el historial médico de cada caballo.
- ✓ Asegurarse de que todos los procedimientos cumplan con las regulaciones veterinarias y de bienestar animal.

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

COMPETENCIAS		REQUISITOS ESPECÍFICOS
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	**FORMACION**	Medico Veterinario
	EXPERIENCIA	2 Años
	ENTRENAMIENTO	15 días
	HABILIDAD MENTAL	Conocimiento técnico especializado, Observación aguda y habilidades de diagnóstico, Paciencia y habilidades de manejo, Pensamiento analítico y resolución de problemas, Habilidades interpersonales y de trabajo en equipo
	HABILIDAD MANUAL	Se requiere alta habilidad manual: precisión y seguridad
RESPONSABILIDAD	**POR SUPERVISIÓN**	Administra grandes equipos y animales
	POR EQUIPOS	Alta
	POR DINERO	Media responsabilidad económica
	FÍSICO	Alto esfuerzo
	MENTAL	Alto esfuerzo
	VISUAL	Alto esfuerzo

CONDICIONES Y RIESGOS	**RIESGO FISICO**	Alto
	RIESGO MECÁNICO	Moderado
	RIESGO QUÍMICO	Alto
	RIESGO ERGONÓMICO	Alto
	RIESGO BIOLÓGICO	Alto

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

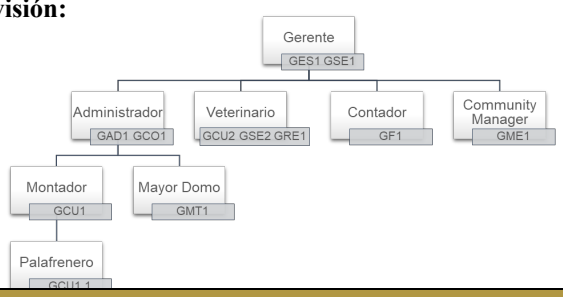
Nombre del Cargo: Contador

Cargo de quien Depende: Gerente

Salario: $2.000.000

Departamento: Administrativo y Financiero

División:



II. MISIÓN DEL CARGO

Garantizar la salud financiera del negocio, ofreciendo información precisa y oportuna para la toma de decisiones estratégicas y asegurando el cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- ✓ Llevar un registro preciso de ingresos, gastos, inversiones y cualquier transacción financiera relacionada con la actividad del criadero.
- ✓ Evaluar y controlar los costos asociados con el mantenimiento, alimentación, cuidado veterinario y otros gastos relacionados con los caballos.
- ✓ Elaborar y monitorear presupuestos para diferentes áreas del criadero, asegurando una gestión financiera responsable.
- ✓ Asegurarse de que todas las operaciones financieras cumplan con las regulaciones fiscales y contables pertinentes.
- ✓ Preparar y presentar informes financieros para las autoridades correspondientes y para la dirección del criadero.
- ✓ Proporcionar información financiera clave para respaldar la toma de decisiones estratégicas en el criadero.
- ✓ Identificar oportunidades para mejorar la eficiencia financiera y reducir costos sin comprometer el bienestar de los caballos.
- ✓ Trabajar en conjunto con el equipo de administración, veterinarios, cuidadores y otros departamentos para asegurar la coherencia en la gestión financiera y operativa.

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

COMPETENCIAS		REQUISITOS ESPECÍFICOS
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	**FORMACION**	Contador Publico
	EXPERIENCIA	2 Años
	ENTRENAMIENTO	15 días
	HABILIDAD MENTAL	Alta, no solo es la habilidad cuántica y financiera, también implica comprender las particularidades de la industria equina y la gestión económica del negocio
	HABILIDAD MANUAL	Moderada
RESPONSABILIDAD	**POR SUPERVISIÓN**	Administra estratégica
	POR EQUIPOS	Alta
	POR DINERO	Alta responsabilidad económica
	FÍSICO	Poco esfuerzo
	MENTAL	Alto esfuerzo

	VISUAL	Alto esfuerzo
CONDICIONES Y RIESGOS	**RIESGO FISICO**	Bajo
	RIESGO MECÁNICO	Bajo
	RIESGO QUÍMICO	Bajo
	RIESGO ERGONÓMICO	Moderado
	RIESGO BIOLÓGICO	Bajo

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

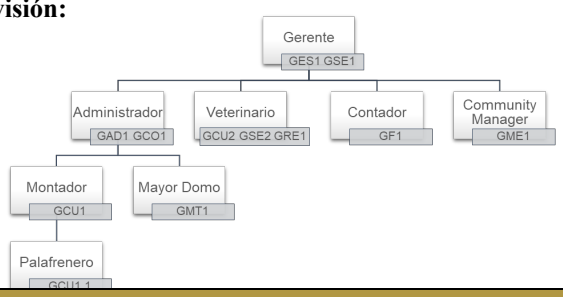
Nombre del Cargo: Community manager

Cargo de quien Depende: Gerente

Salario: 1 SMLMV

Departamento: Mercadeo y Ventas

División:



II. MISIÓN DEL CARGO

Construir y fortalecer la comunidad en línea alrededor de la marca, generando contenido valioso, fomentando la participación y promoviendo la interacción entre el criadero y los amantes de los caballos, propietarios, profesionales y público en general interesado en el mundo equino.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- ✓ Interactuar con propietarios de caballos, amantes de los equinos, competidores y profesionales del sector.
- ✓ Difundir la visión, valores y actividades del criadero a través de las redes sociales y otras plataformas online.
- ✓ Crear contenido educativo, informativo y entretenido sobre cuidado equino, entrenamiento, eventos, consejos de manejo, etc.
- ✓ Compartir noticias, tendencias y avances en el mundo equino
- ✓ Responder preguntas y resolver dudas sobre cuidado equino, entrenamiento, nutrición y salud de los caballos.
- ✓ Estimular la interacción y participación de la comunidad en las plataformas digitales del criadero.
- ✓ Colaborar en la planificación y promoción de eventos relacionados con los caballos, como competiciones.
- ✓ Analizar la interacción en redes, comentarios y feedback de la comunidad para comprender sus necesidades e intereses.
- ✓ Presentar informes sobre la efectividad de las estrategias y el impacto en la comunidad online del criadero.

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

COMPETENCIAS		REQUISITOS ESPECÍFICOS
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	FORMACION	**Community manager**
	EXPERIENCIA	1 Años
	ENTRENAMIENTO	15 días
	HABILIDAD MENTAL	Alta
	HABILIDAD MANUAL	Alta
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISIÓN	Estratégica
	POR EQUIPOS	Alta
	POR DINERO	Baja responsabilidad económica
	FÍSICO	Moderado esfuerzo
	MENTAL	Alto esfuerzo
	VISUAL	Alto esfuerzo
CONDICIONES Y RIESGOS	RIESGO FISICO	Bajo
	RIESGO MECÁNICO	Bajo
	RIESGO QUÍMICO	Bajo
	RIESGO ERGONÓMICO	Moderado

	RIESGO BIOLÓGICO	Bajo

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

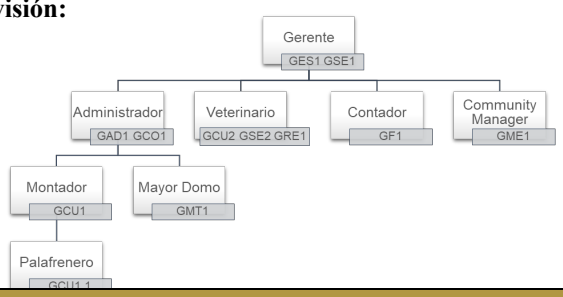
Nombre del Cargo: Montador

Cargo de quien Depende: Administrador

Salario: $2.500.000

Departamento: Operativo

División:



II. MISIÓN DEL CARGO

Contribuir al desarrollo y preparación de los equinos, asegurando su bienestar y su progreso en el entrenamiento, además de colaborar con otros profesionales para garantizar un ambiente saludable y de mejora continua para los caballos

III. FUNCIONES DEL CARGO

- ✓ Preparar a los caballos para actividades específicas, como monta recreativa, competiciones, trabajos específicos, entre otros.
- ✓ Mejorar la condición física, habilidades de salto, doma, obediencia a comandos, entre otros aspectos.
- ✓ Cuidado y Bienestar de los Caballos:
- ✓ Monitorear la salud y el estado físico de los caballos durante el entrenamiento.
- ✓ Colaborar con el equipo veterinario para garantizar el bienestar general de los equinos, incluyendo el cuidado de su alimentación, higiene y rutinas de ejercicio.
- ✓ Trabajar en conjunto con el equipo veterinario para identificar y tratar posibles problemas de salud o lesiones.
- ✓ Reportar el progreso y los desafíos encontrados en el entrenamiento de los caballos.
- ✓ Asegurar un manejo seguro de los caballos y garantizar la integridad física del montador y del animal durante las sesiones de entrenamiento.
- ✓ Trabajar bajo principios de bienestar animal en todo momento.
- ✓ Mantenerse al tanto de las últimas tendencias, metodologías y técnicas de entrenamiento para mejorar constantemente el rendimiento de los caballos.
- ✓ Ajustar los métodos de entrenamiento de acuerdo con las necesidades y personalidades individuales de los caballos.

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

COMPETENCIAS		REQUISITOS ESPECÍFICOS
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	FORMACION	**Montador**
	EXPERIENCIA	3 Años
	ENTRENAMIENTO	1 semana
	HABILIDAD MENTAL	Alta
	HABILIDAD MANUAL	Alta
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISIÓN	Estratégica
	POR EQUIPOS	Alta
	POR DINERO	Moderada responsabilidad económica
	FÍSICO	Alto esfuerzo

	MENTAL	Alto esfuerzo
	VISUAL	Alto esfuerzo
CONDICIONES Y RIESGOS	**RIESGO FISICO**	Alto
	RIESGO MECÁNICO	Alto
	RIESGO QUÍMICO	Bajo
	RIESGO ERGONÓMICO	Alto
	RIESGO BIOLÓGICO	Bajo

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

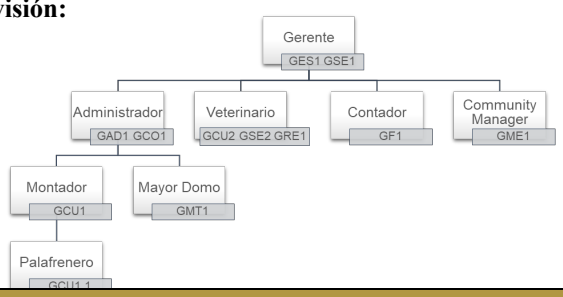
Nombre del Cargo: Mayor domo

Cargo de quien Depende: Administrador

Salario: $1.500.000

Departamento: Operativo

División:



II. MISIÓN DEL CARGO

Coordinar todas las actividades diarias para garantizar el cuidado adecuado, el funcionamiento eficiente y el bienestar general de los caballos, manteniendo estándares establecidos en el criadero.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- ✓ Asegurar que las áreas de alojamiento, alimentación y ejercicio de los caballos estén en óptimas condiciones.
- ✓ Gestionar y supervisar el inventario de equipos, materiales y suministros necesarios para el cuidado de los caballos.
- ✓ Dirigir y supervisar al personal asignado a labores como alimentación, limpieza de establos, atención veterinaria, entre otros.
- ✓ Distribuir responsabilidades y coordinar horarios para asegurar la cobertura adecuada.
- ✓ Asegurarse de que los caballos reciban la alimentación adecuada, atención veterinaria y seguimiento de rutinas de ejercicio.
- ✓ Trabajar en conjunto con veterinarios para monitorear la salud de los caballos y actuar rápidamente ante cualquier problema.
- ✓ Garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad en la atención y manejo de los caballos.
- ✓ Identificar Áreas de mejora y proponer cambios para optimizar las operaciones del criadero.
- ✓ Colaborar en la elaboración de presupuestos y controlar los costos operativos del criadero.
- ✓ Mantener informada a la dirección sobre el estado de las instalaciones, el personal y los caballos.
- ✓ Garantizar la seguridad de las instalaciones y la aplicación de normativas de salud y seguridad para el personal y los caballos.
- ✓ Asegurar que todas las actividades del criadero estén en conformidad con las regulaciones y leyes pertinentes.

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

COMPETENCIAS		REQUISITOS ESPECÍFICOS
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	**FORMACION**	**Mayor domo**
	EXPERIENCIA	3 Años
	ENTRENAMIENTO	15 días
	HABILIDAD MENTAL	Moderada
	HABILIDAD MANUAL	Alta
RESPONSABILIDAD	**POR SUPERVISIÓN**	Estratégica
	POR EQUIPOS	Alta
	POR DINERO	Alta responsabilidad económica

	FÍSICO	Alto esfuerzo
	MENTAL	Alto esfuerzo
	VISUAL	Alto esfuerzo
CONDICIONES Y RIESGOS	**RIESGO FISICO**	Alto
	RIESGO MECÁNICO	Alto
	RIESGO QUÍMICO	Alto
	RIESGO ERGONÓMICO	Alto
	RIESGO BIOLÓGICO	Alto

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

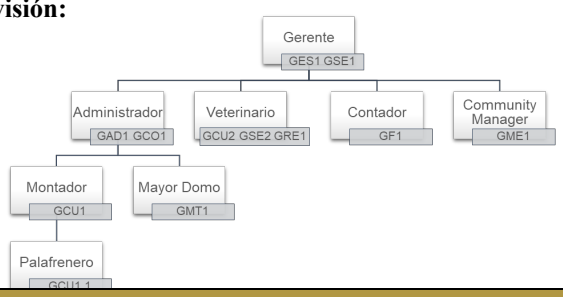
Nombre del Cargo: Palafrenero

Cargo de quien Depende: Montador

Salario: 1 SMLMV

Departamento: Operativo

División:



II. MISIÓN DEL CARGO

Cuidar, atender y manejar diariamente a los equinos, garantizando su bienestar físico, emocional y su preparación para futuros entrenamientos o actividades, contribuyendo así al buen funcionamiento general del criadero

III. FUNCIONES DEL CARGO

- ✓ Proporcionar alimentación balanceada y adecuada, siguiendo las indicaciones de los veterinarios y especialistas en nutrición equina.
- ✓ Cepillado, limpieza de pesebreras, baños, y mantenimiento de la higiene general de los caballos.
- ✓ Monitorear constantemente el estado de salud de los caballos, identificando signos de malestar o cambios en su comportamiento.
- ✓ Preparar a los caballos para montar, entrenarlos para ser manejables y seguros.
- ✓ Enseñar a los caballos comandos básicos, manejo de obstáculos simples, y establecer rutinas para su entrenamiento.
- ✓ Mantener limpias y en condiciones adecuadas las instalaciones donde se alojan los caballos.
- ✓ Velar por el buen estado de los arneses, sillas de montar, utensilios de aseo, entre otros.
- ✓ Asistir durante exámenes médicos, tratamientos o en el seguimiento de programas de salud.
- ✓ Cumplir con las indicaciones dadas por profesionales especializados en el cuidado equino.
- ✓ Garantizar la seguridad propia y de los caballos durante las rutinas de cuidado y manejo diario.
- ✓ Asegurar un ambiente tranquilo y seguro para los caballos, minimizando el estrés y manteniendo su comodidad.

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

COMPETENCIAS		REQUISITOS ESPECÍFICOS
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	FORMACION	Palafrenero
	EXPERIENCIA	4 Años
	ENTRENAMIENTO	15 días
	HABILIDAD MENTAL	Moderada
	HABILIDAD MANUAL	Alta
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISIÓN	Estratégica
	POR EQUIPOS	Alta
	POR DINERO	Alta responsabilidad económica
	FÍSICO	Alto esfuerzo
	MENTAL	Alto esfuerzo
	VISUAL	Alto esfuerzo
	RIESGO FISICO	Alto

CONDICIONES Y RIESGOS	**RIESGO MECÁNICO**	Alto
	RIESGO QUÍMICO	Alto
	RIESGO ERGONÓMICO	Alto
	RIESGO BIOLÓGICO	Alto

Anexo N.º 3 Proceso de Resultados

Proceso de resultados.xlsx

Dar Clic Aquí!

Se agrega el archivo en Excel con el fin de poder revisar las fórmulas planteadas para la solución.