

**ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE  
MERCADERO EN EL CRIADERO EQUINO YARUMALITO**

**DIEGO FERNANDO GARCÍA GIRALDO  
JAIRO ANTONIO SILVA PINZÓN**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS  
BOGOTÁ**

**ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE  
MERCADERO EN EL CRIADERO EQUINO YARUMALITO**



**DIEGO FERNANDO GARCÍA GIRALDO  
JAIRO ANTONIO SILVA PINZÓN**

**Trabajo de Grado presentado para cumplir con los requisitos finales para  
optar por el título de Administrador de Empresas Agropecuarias**

**DIRECTOR:  
EDGAR CAMPOS SEGURA**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS  
BOGOTÁ**

## DIRECTIVAS

CARLOS GABRIEL GÓMEZ RESTREPO F.S.C.  
RECTOR

FABIO CORONADO PADILLA F.S.C.  
VICERRECTOR ACADÉMICO

FRANK LEONARDO RAMOS VAQUERO  
VICERRECTOR DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO HUMANO

MANUEL CANCELADO JIMENEZ F.S.C.  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA

EDUARDO ANGEL  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

PATRICIA INES ORTIZ VALENCIA  
SECRETARIA GENERAL

LUIS CARLOS VILLAMIL JIMÉNEZ  
DECANO FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS

JOS JUAN CARLOS LECONTE  
SECRETARIO ACADÉMICO

CLAUDIA PATRICIA ALVAREZ  
DIRECTORA PROGRAMA ADMINISTRACION EMPRESAS AGROPECUARIAS

JUAN CARLOS RICO  
ASISTENTE ACADÉMICO

## AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por la vida, la familia y las oportunidades que me ha dado en la vida. A mi padre por el ejemplo, el trabajo y el sacrificio para sacar nuestra familia adelante. A mi madre por el amor, el cariño, la confianza y el apoyo que me ha dado toda la vida. A mis hermanos y abuelas por el cariño, la confianza y la compañía durante tantos años. A mis tíos y demás familiares por el amor y el apoyo en los momentos buenos y sobre todo en los difíciles. A Carolina por estar ahí en tantos momentos buenos y difíciles de mi vida.

Gracias a mis compañeros y amigos que hicieron más fácil cada uno de los caminos por los que he tenido que recorrer; a los docentes que me colaboraron durante toda la carrera dejando sus enseñanzas; al Doctor Edgar Campos por la asesoría en este trabajo y a la Universidad de la Salle por hacerme un profesional con conocimientos y valores. Gracias a todas las personas que no menciono pero que han influenciado mi vida y mi carrera universitaria.

Diego Fernando García Giraldo

Dedico este trabajo, a Dios por haberme permitido llegar a hasta este punto y haberme dado la salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor; a la Universidad de la Salle por haberme brindado la formación, a mi director de tesis por brindarme su colaboración; a mis padres por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero lo más importante por creer en mí; a mi hermana Natalia ejemplo de lucha y perseverancia constante; a mi hijo Miguel Ángel y mi esposa Yulieth y quien son los pilares y razón de ser de cada uno de mis días.

Jairo Antonio Silva Pinzón

## RESUMEN

La imagen del caballo en Colombia se asocia con gente adinerada y con el narcotráfico debido a los altos costos de sostenimiento, es por eso que los criadores deben buscar la forma de cambiar la imagen y de generar ingresos no solo de las ventas, sino de actividades relacionadas que permitan llegar a una sostenibilidad del Criadero.

Por medio de este proyecto se transforma la estructura del Criadero Yarumalito y se logra cambiar los objetivos buscando llegar a verlo como una empresa y no como un hobby. Se identifica un portafolio de productos que genera diferentes fuentes de ingresos, en búsqueda de la sostenibilidad del mismo. Se llega a nuevos clientes por medio del fomento equino, de la educación de las personas en diferentes aspectos del caballo y se busca la creación de futuros criadores enseñándole a montar a personas de diferentes edades. Por medio de cabalgatas ecológicas se busca colaborar con el desarrollo de la zona. Se utilizan diferentes indicadores para identificar si la empresa puede llegar a esa rentabilidad y si económicamente vale la pena el proyecto.

## TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	11
1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO	12
Planteamiento del problema y su justificación	12
Marco teórico y estado del arte	16
Objetivos	22
Metodología	23
2. AGROTURISMO Y PERSPECTIVAS PARA EL EQUINOTURISMO DE YARUMALITO	25
Historia del agroturismo	25
<i>Inicios del agroturismo</i>	25
<i>Agroturismo en Latinoamérica</i>	25
<i>Agroturismo en Colombia</i>	26
<i>Aportes del Agroturismo al desarrollo rural</i>	28
<i>Agroturismo sostenible</i>	29
Tabla 1. Ingresos por Turismo Internacional	29
Tabla 2. Clusters y Productos a mediano plazo para las diferentes regiones	31
Jamundí como sector turístico	33

<i>Características del municipio</i>	33
<i>Opciones turísticas en Jamundí</i>	34
<i>Opciones agroecoturísticas en Jamundí</i>	35
Criaderos equinos en Jamundí	37
Actividades equinas en Jamundí	39
Equinoturismo para el Criadero Yarumalito	39
3. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN SOSTENIBLE EN EL CRIADERO YARUMALITO	41
Historia del Criadero Yarumalito	41
Misión	41
Visión	42
Objetivos	42
Servicios	42
DOFA	44
Estrategias	44
Organización del Criadero Yarumalito	46
4. PROMOCION Y DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO	56
Campaña publicitaria	56
<i>Visita Colegio Inglés de los Andes de Cali</i>	56
Tabla 3.CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA VISITA DEL COLEGIO	57
<i>Copa América Equina</i>	58
<i>Visita Universidad San Martin</i>	58
Tabla 4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA VISITA DE LA UNIVERSIDAD	59
<i>Visita al Criadero La Luisa</i>	60
<i>Diseño de la Página Web</i>	60
Charla con el personal del Criadero para el proyecto	61
Cabalgatas ecológicas	61
Tabla 5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES CABALGATA ECOLOGICA	62

Clases de chalanería	63
Tabla 6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES CLASES DE CHALANERIA	64
Servicio de reproductor y venta de vientres.	64
Alquiler de pesebreras	65
Alquiler para cabalgatas	66
<i>Cabalgata feria de Cali 2010</i>	66
<i>Cabalgata Feria de Manizales 2011</i>	67
<i>Cabalgatas Jamundí 2011</i>	67
Exposiciones de Profesionales	68
Negociación con proveedores	69
Exposiciones equinas	69
Venta de Ejemplares	70
5. EVALUACION ECONOMICA DEL CRIADERO Y SU SOSTENIBILIDAD	71
Egresos del Criadero Equino Yarumalito Año 2010(Sin incluir Diciembre 2010).	71
<i>Sostenimiento</i>	71
<i>Herrero</i>	72
<i>Veterinario</i>	72
<i>Personal</i>	72
<i>Tabla de Gastos 2010</i>	73
Tabla 7. GASTOS OPERACIONALES CRIADERO YARUMALITO PARA 40 ANIMALES EN 2010	73
Ingresos del Criadero Equino Yarumalito 2010	73
Tabla 8. VENTAS DE EQUINOS DEL CRIADERO EN EL 2010	73
Egresos del Criadero Equino Yarumalito Año 2011	74
<i>Sostenimiento</i>	74
Tabla 9. Consumo Concentrado y Medicamentos de Yarumalito Dic 2010-Abril 2011	74
Tabla 10. Consumo Heno de Yarumalito Dic 2010-Abril 2011	75
<i>Herrero</i>	75
Tabla 11. Gastos Herrero de Yarumalito Diciembre 2010-Abril 2011	76

	9
<i>Veterinario</i>	76
<i>Personal</i>	77
<i>Publicidad</i>	77
Tabla 12. GASTOS EXPOSICIONES EQUINAS 2011	78
<i>Tabla de Gastos 2011</i>	78
Tabla 13. GASTOS OPERACIONALES YARUMALITO PARA 40 ANIMALES DIC 1010-ABRIL 2011	78
Ingresos del Criadero Equino Yarumalito Año 2011	79
Tabla 14. VISITAS COLEGIO INGLES DE LOS ANDES	79
Tabla 15. VISITAS UNIVERSIDAD SAN MARTIN	79
Tabla 16. CABALGATAS CALI 2010 Y MANIZALES 2011	80
Tabla 17. CABALGATAS JAMUNDI 2011	80
Tabla 18. INGRESOS POR CABALGATAS ECOLOGICAS	80
Tabla 19. INGRESOS POR SERVICIOS REPRODUCTIVOS ENERO-ABRIL 2011	80
Tabla 20. INGRESOS POR ALQUILER DE PESEBRERAS	81
Tabla 21. INGRESOS POR CHARLAS DE PROFESIONALES	81
Tabla 22. VENTAS DE EQUINOS DEL CRIADERO EN EL PERIODO DIC 2010-ABRIL 2011	81
Tabla 23. INGRESOS YARUMALITO PARA 40 ANIMALES DIC 1010-ABRIL 2011	82
Comparación del Criadero antes y después del proyecto y análisis de resultados.	82
<i>Comparación de gastos promedio mensuales 2010-2011</i>	82
Tabla 24. COMPARACION GASTOS PROMEDIO MENSUALES CRIADERO YARUMALITO PARA 40 ANIMALES 2010 VS 2011	83
<i>Comparación ingresos promedio mensuales 2010-2011</i>	83
Tabla 25. COMPARACION INGRESOS PROMEDIO MENSUALES CRIADERO YARUMALITO PARA 40 ANIMALES 2010 VS 2011	84
<i>Punto de Equilibrio</i>	84
Tabla 26. PUNTO DE EQUILIBRIO	84

	10
Tabla 27. TABLA DE VENTAS REQUERIDAS BASADO AL PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	85
Balance General del Criadero Yarumalito	85
Tabla 28. LISTADO DE PARÁMETROS	85
Tabla 29. LISTADO DATOS PARA CÁLCULO DEL BALANCE GENERAL	86
Tabla 30. BALANCE GENERAL DEL CRIADERO YARUMALITO	86
Estado de Pérdidas y Ganancias del Criadero Yarumalito	88
Tabla 31. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DEL CRIADERO YARUMALITO	88
Indicadores Financieros	89
Tabla 32. RESUMEN INDICADORES FINANCIEROS	89
CONCLUSIONES	91
ANEXOS	94
Gráfico 1. Frecuencia de Monta a Caballo	99
Gráfico 2. Interés en los Servicios de Yarumalito	100
BIBLIOGRAFIA	101

## INTRODUCCIÓN

A través de los años el caballo ha perdido importancia en el día a día del hombre, pasaron de ser unas herramientas de trabajo a una forma de diversión cada día más costosa. El Criadero Yarumalito ha sufrido este problema, los clientes cada vez son menos, se disminuyen las ventas y por lo tanto los ingresos de capital, y los caballos siguen consumiendo lo habitual, esto lleva a que el Criadero presente pocas ganancias o en la mayoría de los casos pérdidas que llevan a pensar que la cría de equinos no puede ser rentable, para empeorar las cosas, el criadero no tiene orden y las funciones no están claras. Por otra parte se pueden identificar oportunidades en el Criadero Yarumalito como los buenos resultados en pista, una línea genética de varios años de trabajo, Criaderos grandes conocidos como el Criadero Villa María y la finca al lado de Jamundí y muy cerca de Cali.

Aprovechando estas oportunidades se ve la importancia de organizar el Criadero, darle una visión empresarial que permita aclarar el camino que Yarumalito quiere tomar. Es fundamental identificar los productos que pueden salir de esta actividad y que logren activar el interés de las personas por el equino y además la atracción de nuevos clientes que colaboren con el crecimiento tanto del Criadero como del gremio equino en general y de la economía de la región, atrayendo clientes de toda parte de Colombia que sientan la curiosidad de disfrutar en forma diferente del paisaje valluno y que logren una conexión con estos animales que fueron de tanta utilidad para el hombre en épocas anteriores y que han perdido protagonismo poco a poco.

## 1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

### Planteamiento del problema y su justificación

Los caballos han jugado un papel fundamental en el desarrollo del hombre durante mucho tiempo, los altos costos en su sostenimiento y la poca utilidad que presta al hombre hoy en día lo han convertido en un lujo de difícil acceso para la mayoría de los colombianos; por otra parte, la evolución en los movimientos del caballo de paso colombiano lo convirtieron en un ejemplar de exposición, protagonista en ferias mundiales, lo que ha despertado el interés de otros países por este producto, pero en el Criadero Yarumalito no se ha logrado una diversificación de mercados que permita encontrar un destino de comercialización ya sea dentro o fuera del país; además, el criadero no aprovecha los avances en tecnología que permiten aprovechar los equinos de una mejor forma en cuanto a reproducción; vale la pena resaltar, que los caballos pueden generar otro tipo de ingresos económicos como en alquiler de cabalgatas y clases de chalanería o equitación, pero el criadero no ha utilizado estas fuentes de ingresos.

En un principio los caballos que llegaron de España a Colombia eran utilizados para la guerra y luego como medio de transporte, así que eran fundamentales en la vida cotidiana del colombiano. Pero la evolución del hombre hizo que el caballo perdiera importancia en el día a día del colombiano, ya que llegaron nuevos medios de transporte, más rápidos, cómodos, con mayor capacidad y con menos requisitos para su sostenimiento.

Los caballos, como todo ser vivo, tienen necesidades que deben suplirse y que hacen costoso el sostenimiento de estos animales. Una alimentación balanceada es vital para el desarrollo del caballo y para evitar enfermedades comunes como el cólico; el herraje es importante ya que permitirá un buen desarrollo en los movimientos del ejemplar; el veterinario juega un papel indispensable en el bienestar del ejemplar, su salud y especialmente en su reproducción; el montador es tal vez el punto más importante, pues de nada nos sirve tener un potro o potranca que prometa mucho pero con un montador que no pueda sacar el

máximo del equino con trabajo. Estos son aspectos que se deben manejar con especial cuidado para garantizar el bienestar del animal y su buen desarrollo. En Yarumalito no existe una planificación específica en cuanto a la alimentación, ni un registro del consumo de los animales lo que genera más costos y riesgos para los equinos además del riesgo de no pedir el alimento suficiente y de pronto hacer pasar hambre a los equinos.

El caballo colombiano ha evolucionado y se ha adaptado de acuerdo a las necesidades del momento hasta convertirse en el ejemplar de exposición que es en la actualidad. En Colombia existen cuatro modalidades o pasos de los caballos: trote y galope, trocha y galope, trocha pura y paso fino. Los primeros tres son andares diagonales y son aquellos en los que el animal se mueve con el anterior(mano) y posterior(pata) cambiado, es decir, pata izquierda con mano derecha y pata derecha con mano izquierda; por su parte el paso fino se mueve por laterales, posterior y anterior derecho y posterior y anterior izquierdo. Estos ejemplares compiten de acuerdo a su modalidad en ferias o exposiciones equinas que se realizan cada fin de semana en el país, organizadas por las asociaciones de cada departamento. Obteniendo los campeonatos en diferentes zonas del país es la forma como los caballos se vuelven estrellas y se van cotizando, logrando enaltecer su nombre y el de su propietario. El criadero Yarumalito ha participado en algunas ferias obteniendo algunos títulos, pero falta una planeación de exposiciones importantes en las que debería participar para dar a conocer el producto y que permita la programación de los gastos adicionales que se generarán en dichos eventos.

Los caballos colombianos son la principal potencia en diagonales, ya que en los Mundiales siempre que compiten se han llevado todos los campeonatos; en paso fino si hay una competencia más pareja con Estados Unidos, Puerto Rico y República Dominicana, pero aun así el caballo Colombiano sigue teniendo la mayor cantidad de campeonatos en esta modalidad. Esto ha despertado el interés no sólo de países criadores de caballos de paso como Venezuela, Ecuador,

Estados Unidos, Republica Dominicana y Puerto Rico, sino también de regiones con otro tipo de caballo menos suave y cómodo que el caballo de paso como Canadá, Alemania, Suiza y Arabia; ahí esta una opción muy importante y un nuevo mercado para el caballo de paso colombiano del criadero Yarumalito, que no ha hecho énfasis en la diversificación y búsqueda de mercados que permitan mayor movimiento de ejemplares e ingreso de capital.

Los avances en reproducción y tecnología permiten aprovechar los equinos de forma más rápida y obtener el mejoramiento de las líneas genéticas y movimientos del caballo. En Colombia las organizaciones hicieron un gran esfuerzo y lograron registrar todos los ejemplares con la información de sus padres, abuelos y bisabuelos, lo que les dio a los criadores una información exacta sobre los mejores cruces y las líneas genéticas que deben seguir para continuar con la mejora de la calidad del caballo colombiano.

Anteriormente, cuando se pagaba por el servicio de un reproductor la monta o la preñez se hacía de forma directa, así que el caballo solo podía servir una yegua en una sola monta; hoy en día, gracias a los avances como la inseminación artificial, se le puede extraer el semen al caballo y de una sola extracción servir varias yeguas, esto permite preñar más yeguas con menos desgaste físico del caballo, evitar enfermedades que se puedan transmitir reproductivamente y poder cumplir más rápido con la demanda de un reproductor; en Yarumalito no se aprovecha esta herramienta para utilizar los avances genéticos de los reproductores de otros criaderos y utilizarlos en sus yeguas para refrescar y mejorar las líneas genéticas y obtener nuevos productos. El desarrollo en la reproducción de la hembra también genera una fuente importante de ingresos, ya que por medio de transferencia de embriones se puede llegar a un ideal de tres crías por año en lugar de una (dos embriones y una preñez para no generar trastornos en el aparato reproductor de la hembra), y de esta manera aprovechar más el ciclo reproductivo de la yegua; en el criadero Yarumalito sólo se preñan las yeguas y no se aprovecha de la manera adecuada los vientres.

No todos los caballos tienen las condiciones o la calidad para salir a competir contra los grandes exponentes de cada modalidad, pero es importante que estos ejemplares puedan generarnos otra fuente de ingresos, ya que los costos por mantenerlos son los mismos que los de un caballo campeón. Una opción interesante es alquilarlos en cabalgatas, no todas las personas tienen la posibilidad de sostener un caballo, pero esto no quiere decir que no les guste montar, es por eso que hay una oportunidad en este mercado del alquiler de caballos. Otra opción que va de la mano con la anterior es dar clases de chalanería, donde no sólo se enseñe a montar, sino también a ensillar, herrar, entre otras actividades que se pueden realizar con el caballo y que permita que la gente disfrute y aprenda de este animal. En el criadero Yarumalito no se ha analizado estas opciones que pueden ser otra fuente de recursos importante.

Si bien es cierto que hoy en día un criadero equino exige disponibilidad de dinero para el bienestar del ejemplar, y que muchas veces se puede ver como un lujo al que no todos pueden acceder, también es cierto que hay herramientas y oportunidades que no se han tenido en cuenta en el Criadero Yarumalito, ubicado en Jamudí (Valle del Cauca), para llegar a una sostenibilidad y una rentabilidad que permita ver este mundo del caballo como una fuente estable de ingresos. El problema es que no se tiene la imagen de un criadero de caballos como empresa, organizado y sostenible, en la que se aproveche todo lo que el entorno equino ofrece, es decir, en aprovechar otras herramientas para producir lo que el animal necesita y no tener que comprarlo todo sin planeación a precios altos. Es ahí donde nace la pregunta, **¿por qué la organización estructural y un diseño de estrategias de mercadeo en el criadero equino Yarumalito ayuda a obtener su sostenibilidad económica?**

## Marco teórico y estado del arte

Hay caballos que se destacaron a través de la historia por su jugar un papel muy importante en la historia del hombre; este es el caso de Bucéfalo y Palomo, los caballos de Alejandro Magno y Simón Bolívar, respectivamente. Desde la llegada de los españoles a América, el caballo fue un protagonista activo, soportando las guerras y los largos viajes. Según *Uribe (2006)*, el caballo fue moldeando sus características desde un caballo grande, fornido y adecuado para el combate, hasta un caballo mediano, veloz y adecuado para largos trayectos; esto inicialmente por las pendientes de las cordilleras, la pobreza nutricional de las inundaciones y las sequías, y luego por la destreza y la dedicación de quienes se dieron al trabajo de adiestrarlos con oído y pulso, de cruzarlos debidamente para tener buena raza y alimentarlos con rigor en la dieta.

El sostenimiento de un caballo representa un alto costo y a medida que pasaba el tiempo dejó de prestar un servicio constante para el hombre, ya que con la llegada de medios de transporte rápidos, seguros y con mayor capacidad, no era eficiente para el paso de la evolución del hombre. Esto hizo que el caballo se convirtiera en un lujo que para los colombianos era difícil de afrontar económicamente, ya que no era una herramienta de trabajo rentable que perdía protagonismo, y su relación trascendió de lo utilitario, para ubicarse en un plano afectivo (*Garzón, 2006*).

Si se piensa llegar a una sostenibilidad económica del Criadero Yarumalito, se debe analizar el estado actual del criadero, y empezar a verlo como una empresa que necesita ser rentable; se debe aplicar un control de gestión que permita organizar la finca de tal manera que se pueda responder a los costos que representa el mantenimiento del caballo. Se puede entender que algo primordial del control es que contribuya a una toma de decisiones adecuada, ayude a mejorar la organización de la empresa y los beneficios que genere su aplicación deben ser superiores a su costo (*Pacheco, 2002*).

Implementar una propuesta de gestión puede tener efectos positivos en un criadero equino, ya que mejora la planeación y la programación, factores importantes en el manejo de los ejemplares en aspectos dietéticos, reproductivos, de entrenamiento, recreación y competencia. Además, permite el control de las labores de las personas que trabajan en la finca, generando mayor eficiencia y aprovechamiento de los recursos, factor a tener en cuenta para llegar a la rentabilidad. En otras palabras, se pueden aplicar indicadores de productividad y calidad a las diferentes áreas funcionales del criadero o empresa.

La propuesta de gestión facilitará la adopción de unos indicadores numéricos que permitirán la medición del desarrollo del Criadero Yarumalito y facilitará la toma adecuada de decisiones que beneficien a la empresa y permitan un mejoramiento continuo en las actividades y en el producto; como no se cuenta con una base de datos amplia del comportamiento del Criadero en los últimos años se puede empezar con el análisis del punto de equilibrio, la relación beneficio/costos, comparar los costos y ventas del último año y de lo que vaya del proyecto, y la utilidad que está dando el Criadero. Todo esto va enfocado a que el cliente conozca el caballo, el manejo que se le da en el criadero, sus beneficios, y que puedan disfrutarlo e incluso tener su caballo sin necesidad de tener un criadero grande en un principio.

Los caballos tienen diferentes requerimientos según la actividad para la cual se esté usando. En cuanto a la alimentación, esta debe ser balanceada, adecuada para su trabajo, y que ayude a prevenir el cólico que puede llevar hasta la muerte. Según *Cuarta (2009)*, la forma ideal para formular la dieta de un equino sería pesándolo para determinar el peso actual y el ideal, ya que el caballo necesita entre 2 y 2,5% de su peso corporal de comida diaria, buscando que sea entre forraje y concentrado; según el trabajo del ejemplar podemos alimentarlo en las siguientes proporciones: trabajo suave 80% de forraje y 20% concentrado, medio 70% forraje y 30% concentrado, y fuerte 60% forraje y 40% concentrado. En el criadero Yarumalito no existe un plan específico para la alimentación de los

equinos, lo que genera costos elevados y cólicos constantes en los ejemplares. La propuesta de gestión juega un papel importante, ya que permite planificar la alimentación de los animales de acuerdo a sus necesidades alimenticias y controlar el desperdicio de alimento, factor que va a influir directamente en los costos.

En cuanto al sitio donde se van a alojar los caballos, lo ideal sería manejar una semiestabulación, en una pesebrera de mínimo 3x3 metros donde el equino tenga suficiente espacio para moverse y cambiar de posiciones, y si es posible, soltar el ejemplar a un potrero para que haga ejercicio, esto permitiría una reducción de costos, ya que se le puede omitir la ración de concentrado porque el caballo estará pastando; según *Cuarta*(2009), los equinos necesitan correr, revolcarse, pastar y socializar con otras especies y para esto es ideal la semiestabulación, que consiste en combinar el encierro de la pesebrera con la libertad de los potreros. La gestión va a permitir la programación adecuada del tiempo que deben pasar los ejemplares en pesebrera y potrero, según lo que le conviene al animal y al propietario, pues permitirá calcular el tiempo que los caballos pueden pasar en potrero sin que se perjudiquen y traerá una disminución en los costos de mantenimiento del establo.

El herraje es importante ya que permitirá un buen desarrollo en los movimientos del ejemplar y en la forma de pisar, desde potrero, se debe prestar especial cuidado en los aplomos, ya que al no poder ser herrado se puede dañar la línea de aplomos y será muy difícil corregirlo con el tiempo. Según el herrero profesional *Vélez* (2009), no es necesario esperar mucho tiempo para iniciar el aplomo de los potros. Desde el tercer día de nacimiento es posible y recomendable hacer esta labor. Esto no sólo nos va a facilitar el herraje en su estado adulto, sino que previene enfermedades en sus articulaciones que pueden generar gastos futuros. Es recomendable herrar una vez al mes, para esto, se debe planificar el herraje de los animales para una misma época, procurando que el herrero pueda herrar la mayor cantidad de animales en pocas visitas, y no herrar durante todo el mes, o

dividir la cantidad de caballos en dos y planear la visita del herrero cada quince días.

Se debe tener siempre un veterinario de confianza, pues juega un papel indispensable en el bienestar del ejemplar, su dieta, salud y especialmente en su reproducción; el montador es un punto importante, pues de nada sirve tener un potro o potranca que prometa mucho pero con un montador que no pueda sacar el máximo del equino con trabajo, o un ejemplar que no tenga el arreglo adecuado para ser montado por cualquier persona; este es un proceso que nunca termina, ya que un chalán o montador debe entrenar el caballo a diario si está activo en competencia, o cada dos días si está destinado a recreación. Estos son aspectos que se deben manejar con especial cuidado para garantizar el bienestar del animal y su buen desarrollo, prestando atención en la selección y preparación del personal que va a estar en contacto directo con los animales.

Los movimientos del caballo de paso colombiano han mejorado con el tiempo y lo han convertido en un ejemplar de exposición, fue tanto el desarrollo y la calidad del equino colombiano que llegó a ser protagonista en ferias mundiales, lo que ha despertado el interés de otros países por este producto. Fedequinas (Federación Nacional Colombiana de Asociaciones Equinas), la entidad encargada de agrupar las diferentes asociaciones de cada departamento, ha logrado llevar la imagen del caballo colombiano a través del mundo y al formar parte de Confepaso, confederación que maneja a nivel mundial los caballos de paso, presenta facilidades en cuanto a la exhibición e incluso la exportación del caballo colombiano, que es de gran atractivo para los caballistas de otros países por su suavidad y adiestramiento.

El caballo colombiano ha evolucionado y se ha adaptado de acuerdo a las necesidades del momento hasta convertirse en el ejemplar de exposición que es en la actualidad. La superioridad demostrada a través de las competencias Mundiales ubica a Colombia como el mayor exponente de este tipo de caballos de

todos los tiempos, incluso se asegura que los cuatro andares del Caballo Criollo se definieron en este país. En el criadero Yarumalito se manejan las cuatro modalidades o pasos de los caballos: trote y galope, trocha y galope, trocha pura y paso fino, haciendo énfasis en los primeros tres ya que presentan una mayor facilidad a la hora de criarlos, ya que no debe ser muy bueno para poder disfrutarlo; por su parte el paso fino es de mayor dificultad, ya que si no es muy bueno tiene poca demanda. El criadero Yarumalito está empezando a participar en algunas ferias obteniendo algunos títulos, pero falta una planeación de exposiciones importantes en las que debería participar para dar a conocer el producto, imponer su marca y obtener mejores resultados.

Los avances en reproducción y tecnología permiten aprovechar los equinos de forma más rápida y permitiendo la mejora de líneas y movimientos del caballo. En Colombia las asociaciones hicieron un gran esfuerzo y lograron registrar todos los ejemplares con la información de sus padres, abuelos y bisabuelos, lo que le dio a los criadores una información exacta sobre los mejores cruces y las líneas genéticas que deben seguir para continuar con la mejora de la calidad del caballo colombiano. Además se desarrollaron programas de genotipificación por ADN y se implementó un microchip que permite identificar al ejemplar.

En la actualidad, herramientas de reproducción como la inseminación artificial, son utilizadas para lograr mayor eficiencia en el manejo del reproductor, ya que al extraer el semen al caballo y dividirlo para servir de 5 a 10 yeguas, se llega a reducir el desgaste físico del caballo, evitar enfermedades como la anemia infecciosa equina que se transmite reproductivamente, y poder cumplir más rápido con la demanda de un reproductor; en Yarumalito es necesario implementar la extracción de semen con mayor cuidado, utilizando parámetros de seguridad en sus reproductores, ya que anteriormente lo hacían por monta directa, lo que incrementaba el riesgo de enfermedades reproductivas y de lesiones no sólo en el ejemplar, sino también en el personal que lo manipula.

Es ideal realizar un programa de transferencia de embriones en todo Criadero para agilizar el tiempo reproductivo de las yeguas elite, se deben seleccionar bien las yeguas para que el incremento en la población sea sólo con los animales deseados. Este programa se puede realizar con algunas yeguas del Criadero Yarumalito, pues tienen un respaldo genético importante, que se debe aprovechar al máximo. Además, sirve para programar los periodos de parto de las yeguas que permita levantar potros de edades similares para reducir los costos en cada etapa de su desarrollo.

Los ejemplares que reúnen buenas condiciones, pero no las mejores para competir, pueden ser utilizados en otro tipo de servicio como las clases de chalanería, en las cuales se le puede enseñar a niños y adultos todo lo necesario para montar y cuidar de los equinos; también está la opción de alquilarlos en cabalgatas, ya que hay muchas personas interesadas en montar en estos eventos pero no cuentan con caballo propio. En el criadero Yarumalito esta una oportunidad importante, que permite educar a personas de todas las edades en este mundo del caballo y que genere una fuente estable de ingresos; vale la pena resaltar que una persona que alquile es un cliente en potencia para comprar un equino.

El placer que se genera al montar a caballo es manifestado por personas de todo el mundo, por ejemplo, *Willings (2009)*, una canadiense que disfruta constantemente de los caballos en ese país afirmó para una revista: “Me enamoré de los Paso Fino en el primer momento en que monté uno, hace unos 11 años. Ese mismo año compré mi primer Paso Fino”. En el Criadero Yarumalito se debe aprovechar esta oportunidad que se ve reflejada en posibles clientes del exterior para lograr una diversificación de mercado, dando a conocer su producto y los servicios que se prestan en las ferias nacionales e internacionales.

Sería de gran importancia prestar el servicio de alquiler de pesebrera y manejo de los equinos, ya que se les facilitaría a las personas que no son propietarios de

muchos ejemplares, o no tienen su criadero, acceder a estas instalaciones. También darle al criadero un aspecto turístico, en el que la gente pueda ir a conocer, montar, compartir, alimentar y llevar a cabo las diferentes actividades relacionadas con el sostenimiento del caballo, y de paso atraer clientes. Esto permitirá que cuando no se obtengan ingresos por la comercialización de los equinos, se tenga otra fuente de efectivo estable, que permita la sostenibilidad del criadero.

Dándole una vuelta al Criadero, en el que se imponga una administración mas dedicada, con mayor cuidado, y que identifique todas las oportunidades que representa este ambiente equino, es posible llegar a una sostenibilidad. Hay recursos para llevar a cabo todas las ideas, que de la mano con una propuesta de gestión se puedan aprovechar al máximo para que la empresa genere sus propios recursos, ese es el fin, no solo mejorar la producción de la empresa sino hacerla llegar al máximo.

## Objetivos

### Objetivo General

- Crear una estructura organizacional y estrategias de mercadeo para el Criadero Yarumalito que permita una sostenibilidad económica del mismo.

### Objetivos Específicos

- Identificar nuevos mercados en los que se puede comercializar el caballo criollo colombiano para facilitar su comercialización.
- Crear un programa turístico (“Equinoturismo”) novedoso que permita educar a las personas sobre el mundo del caballo y que genere ingresos en el criadero.
- Evaluar económicamente si los productos generados a partir de la explotación equina que sean una fuente de ingresos paralelos, ayudan de forma significativa al sostenimiento del criadero.

## Metodología

El tipo de estudio que se empleará en este proyecto es el estudio objetivo, ya que este se basa en hechos, datos o fenómenos reales y su sentido práctico, manejando con precisión la realidad y demostrando los resultados claros (Correa, 2008).

Para la investigación se pondrá en práctica el proyecto en el Criadero Yarumalito, ubicado en Jamudí (Valle del Cauca), un criadero nuevo pero con ejemplares representativos de cada modalidad. En Yarumalito no se le ha prestado el manejo adecuado a estos animales y no tiene ingresos estables, por lo tanto, sería interesante ver cómo reacciona al implementar esta propuesta de gestión económica sostenible, tomando los datos reales del criadero, su estado actual y el estado después de implementar el proyecto para apreciar si se puede llegar a generar diferentes fuentes de ingresos que ayuden a la sostenibilidad del criadero. Se utilizarán diferentes tablas e indicadores para tener resultados exactos y reales.

El método de estudio que se utilizará es el método sintético o inductivo, consistente en reunir las partes que conforman el objeto que va a ser estudiado, con el fin de darle una explicación integral, va de la mano con los estudios de tipo objetivo y permite hacer apreciaciones generalizables (Correa, 2008).

En Yarumalito, se cuenta con una infraestructura que se puede mejorar para la explotación del caballo, ya que el manejo no se realiza como si fuera una empresa, no busca su sostenibilidad y se ve el caballo como un ser individual. Lo que se busca con este proyecto es ver cada uno de los elementos que pueden interactuar con los equinos, aprovecharlos de la mejor forma para luego poder integrarlos y obtener la sostenibilidad del criadero, que genere sus propios recursos e incluso identificar alternativas que generen rentabilidad en el criadero. En cuanto al procedimiento del proyecto, se realizarán actividades secuenciales que llevarán al cumplimiento de los objetivos. Primero se realizará una visita por

medio de la cual se capacitará inicialmente a los trabajadores del criadero sobre el proyecto que se va a llevar a cabo, además se visitará el criadero siete veces más para llevar el control del proyecto y recoger datos, además de buscar oportunidades de dar a conocer el proyecto y ver qué actividades pueden aportar al sostenimiento del criadero y determinar si ayuda de forma significativa.

En el segundo mes se iniciará el alquiler de los ejemplares para algunas cabalgatas, que estarán disponibles a lo largo del proyecto y de las pesebreras, prestando todos los servicios a los ejemplares de diferentes propietarios. El programa de Equinoturismo tendrá inicio la última semana de Enero, y se dará a conocer con visitas educativas, por medio de las cuales las personas podrán interactuar con los caballos y ser parte de todos los procesos productivos y actividades que se realizan en el criadero. Además, se invitarán diferentes criadores de caballos de Colombia y de otros países que quieran conocer el programa, para facilitarles la visita se aprovecharán las fechas de las exposiciones equinas más cercanas al criadero, la de Cali, la de Jamundí y la Copa América Equina en Cali. Para finalizar, se obtendrán los datos finales, se analizarán y permitirán llegar a conclusiones sobre el desempeño del criadero tras cuatro meses del programa de gestión sostenible, y ver si se cumplieron con los objetivos.

## 2. (AGROTURISMO Y PERSPECTIVAS PARA EL EQUINOTURISMO DEL CRIADERO YARUMALITO

### Historia del agroturismo

#### *Inicios del Agroturismo*

Los inicios del Agroturismo se dieron hacia los años 60 en Europa, pues las pequeñas explotaciones agrícolas que además de producir sus alimentos, son garantes del paisaje y del espacio rural, estaban en peligro de despoblación. Europa no renuncia a su modelo de agricultura familiar pero la solución de ésta, pasa por apoyar inversiones de carácter no agrícola, y aquí precisamente es donde el agroturismo juega un papel decisivo. (Riveros, 2003).

Para entender el agroturismo se debe buscar las raíces en los países que han dado pie al nacimiento y fortalecimiento del segmento, como se pueden encontrar diferencias formas existe gran diversidad de políticas y reglamentación hasta hoy vigentes. El agroturismo en algunos países como Alemania, Bélgica, Dinamarca, Francia, Reino Unido, Portugal e Irlanda, logró tanto desarrollo que es competencia tanto de las Entidades Turísticas como de los Ministerios de Desarrollo, Ordenación del Territorio, y/o de las Administraciones Regionales. (Riveros, 2003).

#### *Agroturismo en Latinoamérica*

También conocido como agroecoturismo, es aquel que ofrece al turista la posibilidad de conocer y experimentar de manera directa con los procesos de producción de las fincas agropecuarias y las agroindustrias, culminando con la degustación de los productos (Riveros, 2003).

El agroturismo es un tipo de actividad turística, derivada del turismo rural, que ofrece al visitante la oportunidad de conocer aspectos de la cultura local y de aprender sobre prácticas agropecuarias, forestales y pesqueras, además de la

artesanía, involucrándose directamente en estas actividades de la vida cotidiana de los pobladores del campo. Ya existen en América Latina “paquetes turísticos” que ofrecen al visitante la posibilidad de permanecer, por uno o varios días, en fincas donde se descansa, disfruta del paisaje rural, y se involucra con la forma de vida del productor y de su familia. Además, el agroturismo se constituye en una opción de diversificación de las actividades agrícolas y agroindustriales, con lo cual se benefician no solo los propietarios de esos emprendimientos, sino también otros pobladores rurales que, por este medio tienen nuevas fuentes de empleo e ingresos y argumentos adicionales para permanecer en los espacios rurales en los que han nacido y se han criado.

Ejemplos concretos de agroturismo serían: participar en una recolecta de café o de otras frutas (naranjas, uvas, cacao), ordeñar manualmente una vaca, asistir a una corrida típica de toros, participar de un proceso de elaboración de panela (tapa de dulce) o de un queso, conocer y participar las prácticas que se llevan a cabo en un vivero de plantas ornamentales, etc. (Riveros, 2003).

### *Agroturismo en Colombia*

El turismo rural en Colombia se entiende como una actividad turística que se desarrolla en un espacio rural y que consiste en retornar al conocimiento del mundo rural, viviendo y participando de la cultura propia de sus habitantes, como respuesta al desarrollo de una sociedad moderna que cada vez está más alejada de sus tradiciones. (Página web Colombia.com)

Este turismo se localiza principalmente en el interior del país, y permite practicar ciertas actividades y deportes que nos contactan con la naturaleza (senderismo, rutas en bicicleta, a caballo), o simplemente la contemplación de los paisajes.

El Agroturismo incluye la interacción con los propietarios y trabajadores, dedicados a la actividad ganadera, agrícola o forestal. Se trata de reactivar las zonas más

deprimidas con una mejora de su calidad de vida, complementando las actividades económicas tradicionales con las turísticas.

El caso más destacado o representativo en Colombia se ve en PANACA (Parque Nacional de la Cultura Agropecuaria), un puente interactivo entre la ciudad y el campo donde se encuentran cultivos, procesos agropecuarios y más de 4.500 animales de la zoología doméstica, con los cuales se interactúa, a través de sus 8 estaciones y sus exhibiciones, diseñadas específicamente para generar diversión con propósito y aprender haciendo. Inicialmente se ubicó en Quimbaya (Quindío), pero se expandió a la Sabana de Bogotá, Costa Rica y México.

La posibilidad de disfrutar de la naturaleza, de la tranquilidad, conocer el medio rural y su cultura a un precio atractivo es algo deseado por un amplio mercado y al que pueden tener acceso un amplio colectivo (turismo de negocios, parejas, familias, tercera edad, niños, etc.). También ha favorecido el que las personas tengan cada vez las vacaciones más repartidas y guste diversificarlas.

En el aspecto económico, además de la cifra de negocios correspondiente a conceptos tales como alojamiento, restauración, actividades de ocio, hay que destacar otros aspectos beneficiosos como:

- La rehabilitación del patrimonio arquitectónico y cultural
- La reactivación de la economía local
- Comercialización directa de los productos agroalimentarios y artesanos
- Reconocimiento del papel de la mujer en el medio rural
- La dignificación del papel del agricultor en la sociedad
- Intercambio cultural-urbano
- Trasmisión real, objetiva y natural de la realidad rural.

### *Aportes del Agroturismo al desarrollo rural*

El agroturismo contribuye al desarrollo y el bienestar de las comunidades rurales al revalorizar el concepto de territorio pues permite su análisis, elaboración de propuestas de intervención y la puesta en marcha de acciones colectivas. Las actividades del agroturismo, la agroindustria rural y muchas más se pueden articular de manera armónica e integral para tener una concepción multidimensional, en la que lo ambiental, lo económico, lo social y lo político institucional interactúan en un espacio geográfico, histórico y cultural.

El agroturismo es una actividad que muestra la multidimensionalidad del desarrollo con enfoque territorial pues en la dimensión económica genera empleo, ingresos y desarrolla mercados de servicios conexos; en la dimensión social, en lo que tiene que ver con la valorización y preservación de herencias culturales; en la dimensión ambiental, pues algunas actividades turísticas se fundamentan en la administración y gestión de recursos naturales, en el manejo equilibrado de ecosistemas y en la preservación de la diversidad biológica y en la dimensión político-institucional, si en su planificación, ejecución y control, se dan procesos democráticos de toma de decisiones y se fortalece la capacidad de autoadministración de las comunidades locales (Riveros, 2003).

El agroturismo lleva asociado la producción de bienes públicos, que no necesariamente tienen mercados tangibles (paisaje, biodiversidad, emisión de oxígeno, permanencia de asentamientos humanos en zonas rurales, tradición, cultura) junto con la producción de bienes transables directamente (alimentos, bebidas, artesanías, cueros, confecciones, etc.).

El agroturismo representa una importante oportunidad para el desarrollo rural, ya que también genera una fuente adicional de ingresos para los habitantes del sector, dinamiza su economía y da a conocer su cultura.

### *Agroturismo sostenible*

El turismo ha sido considerado como uno de los fenómenos socio-económicos más importantes de las últimas décadas a nivel mundial, hasta el punto de convertirse en un indicador del nivel de vida de la sociedad y en una importante fuente de ingresos de las economías. En esta actividad se ha generado una intensa competencia internacional por capturar la mayor afluencia de turistas dados los efectos positivos que el sector tiene sobre el desarrollo económico.

De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo (OMT), la actividad turística represento cerca del 7% del total de exportaciones mundiales de Bienes y Servicios; y aproximadamente el 30% de las exportaciones de servicios.

Los principales destinos a nivel mundial en 2003 fueron Francia, España, Estados Unidos, Italia y China. México se encontró en el lugar número 8 recibiendo 18.7 millones de turistas en el mismo año. El informe destaca a países como Botswana, Tanzania, El Salvador, Cuba, Perú y República Dominicana, como destinos emergentes, con tasas de crecimiento equivalentes al doble de la tasa de crecimiento a nivel mundial.

<b>Rango</b>	<b>País</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
1	Estados Unidos	66,5	35,1
2	España	33,6	41,7
3	Francia	32,2	36,6
4	Italia	26,9	31,3
5	Alemania	19,2	23
6	Reino Unido	17,6	19,4
7	China	20,4	17,4
8	Australia	11,2	13,6
9	Turquía	11,9	13,2
10	Grecia	9,7	10,7

Fuente: Organización Mundial de Turismo (OMT)

En el año 2004, después de la reducción sufrida por el turismo a nivel mundial, el movimiento de turistas internacionales se incrementó en 10% con respecto al año

anterior, - 760 millones de turistas la máxima cifra en los últimos 20 años, esta tendencia fue especialmente fuerte en Asia y el Pacífico con (29%) y en el Oeste Medio (20%), el continente Americano también mostró un buen comportamiento con una tasa de crecimiento promedio anual de 10%.

De acuerdo con la OMT, a pesar de no esperar grandes cambios en la estructura del turismo se espera un crecimiento continuo hasta el 2020, con una cifra cercana a 1.500 millones de turistas de los cuales 1.200 serán de llegadas intra-regiones.

En Colombia, la actividad turística contribuyó en promedio entre 1999- 2004 con 2.3% del PIB, presentando en 2004 el mayor crecimiento en la última década. Esta tendencia positiva puede ser explicada por la política de Seguridad Democrática y la política de las caravanas Turísticas, que generaron la confianza necesaria para lograr una movilización masiva del turista Colombiano.

Según el documento CONPES (Consejo Nacional de Política Económica y Social) 3397 de 2005, Relacionado con la política sectorial de turismo, la tendencia de participación del turismo en el PIB entre los años 1999 y 2002 se mantuvo estable en 2% aproximadamente, para el 2003 tuvo una reducción leve, en este mismo año presentó un aumento significativo alcanzando más del 3.5%.

Una característica importante de la industria del turismo en Colombia es la prevaencia de las mipymes como principales prestadoras de los servicios del sector. En 2003, 59% de las empresas inscritas Nacional de Turismo, eran micro empresas, seguidas por las pequeñas empresas que constituyen 33%, las medianas 6% y las grandes 2%.

Las anteriores estadísticas demuestran que los turistas que visitan las diferentes zonas del país es su mayoría son Colombianos, demostrando con esto que la confianza y el apoyo a la industria nacional crece de manera importante, respondiendo positivamente a una serie de estrategias planteadas por el Gobierno Nacional como las Caravanas Vive Colombia Viaja por Ella.

El siguiente cuadro muestra de acuerdo al documento Conpes 3397 “POLITICA SECTORIAL DE TURISMO” del 28 de Noviembre de 2005 una serie de Clusters y Productos a mediano plazo para las diferentes regiones tomando como referencia las potencialidades de cada una de estas.

<b>Tabla 2. Clusters y Productos a mediano plazo para las diferentes regiones</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>ÁREA DE INFLUENCIA</b>	<b>VISIÓN</b>
Amazonas		Eco-etnoturismo
Antioquia	Medellín y área Metropolitana	Negocios
	Urabá – Darién	Ecoturismo
	Occidente	Ecoturismo
	Oriente	Ecoturismo
	Suroriente	Agroturismo
Atlántico		Negocios - Barranquilla Etnocultural, Sol y Playa, recreativo
Bogotá D.C		Negocios y Cultura
Bolívar	Cartagena	Histórico Cultural, Congresos, Sol y Playa
	Monpox	Histórico Cultural
Boyacá		Histórico Cultural
Caldas		Ecoturismo y eventos
Casanare		Agroturismo, Ecoturismo
Cauca	Popayán	Histórico, Cultural, Etnoecoturismo
	Tierradentro	Histórico arqueológico, étnico
	Corgona – Guapi	Ecoturismo
Cesar		Cultural, Ecoturismo
Chocó	Nuquí - bahía Solano	Ecoturismo
	Darién Caribe Colombiano	Ecoturismo
Cundinamarca	Sabana Occidente	Histórico – cultural
	Girardot	Recreativo
	Zipaquirá	Histórico Cultural
Golfo de Morisquillo		Eco-etnoturismo, sol y playa
Guajira		Eco – etnoturismo
Huila	San Agustín	Histórico arqueológico, Ecoturismo
Magdalena	Santa Marta	Ecoturismo
Meta		Agroturismo, Ecoturismo, Eventos
Nariño		Eco-etnoturismo
Norte de Santander		Histórico Cultural, Compras
Quindío		Agroturismo
Risaralda		Turismo Rural
San Andrés, Providencia y Santa Catalina	San Andrés	Sol y Playa
	Providencia	Ecoturismo
Santander		Aventura, Congresos y Convenciones
Tolima		Etno-turismo
Valle del Cauca	Zona Sur	Agroindustrial, Recreativo y ecoturismo
	Zona Centro	Histórico Cultural y Ecoturismo
	Zona Norte	Agroturismo y Ecoturismo

	Cali	Congresos y Convenciones
Vichada		Eco-etnoturismo
Fuente, Datos Documento Conpes 3397 de 2005		

En 16 Departamentos existe una oportunidad importante para desarrollar prácticas turísticas en torno al ECOTURISMO; de igual manera, prácticas como Enoturismo, Agroturismo, Eco-etnoturismo, Etnocultural, Histórico Cultural y Turismo Rural son potencialidades de todas las regiones antes mencionadas, demostrando con esto el potencial que tiene Colombia en temas relacionados con Turismo Sostenible.

Para ingresar al tema de ECOTURISMO es importante hacer claridad de su definición, Según La Ley 300/96 “Por medio de la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones” en su Artículo 26, “Ecoturismo es el turismo especializado y dirigido que se desarrolla en áreas con un atractivo natural especial y se enmarca dentro de los parámetros del desarrollo humano sostenible. Busca la recreación, el esparcimiento y la educación del visitante a través de la observación, el estudio de los valores naturales y de los aspectos culturales relacionados con ellos.”

En primer lugar, existe la tendencia generalizada a interpretarlo como un tipo de turismo. Sin embargo, esta asociación tiene diferentes connotaciones, según se realice desde enfoques diferentes. Desde el enfoque conservacionista se le considera un tipo de turismo, entre los varios que existen, como pueden ser agroturismo, deportivo, de aventura, etc. Desde el enfoque empresarial de la industria del Turismo, este concepto no se interpreta como un tipo de turismo, sencillamente no se considera en absoluto.

En las comunidades en las cuales se adelantan proyectos de Ecoturismo es importante contar con actividades muy diversas aparte de las ecoturísticas, tales como la agricultura, la ganadería, la silvicultura y la fabricación de productos no madereros, para no depender excesivamente del ecoturismo. Pasar de la utilización tradicional sostenible de los recursos al ecoturismo, es una estrategia muy arriesgada para las comunidades locales. Además, se reconoce que en

zonas donde los productos ecoturísticos se combinan con otros tipos de turismo, cada vez es más necesaria la sostenibilidad de todos los productos turísticos.

Una de las modalidades de turismo sostenible es el Turismo Rural Comunitario el cual ofrece la oportunidad de acercarse sin barreras a la esencia de la vida en el campo y a los parajes naturales más inexplorados, Las experiencias de turismo rural comunitario se desarrollan desde cooperativas o asociaciones comunitarias que poseen reservas ecológicas privadas, o se encuentran cercanas a regiones de interés ambiental y cultural.

#### Jamundí como sector turístico

##### *Características del municipio*

“Jamundí está ubicado en el departamento del Valle del Cauca a 24 km de Cali, con una altura de 975 MSNM, temperatura promedio de 26 grados C, 42 km de área urbana y 655 Km de extensión total, y población de 120,000 personas aproximadamente.

La mayor parte del territorio es plano pero también cuenta con algunas zonas montañosas. Jamundí con su paisaje típicamente vallecaucano, sus numerosos ríos, balnearios, humedales, fincas de veraneo, restaurantes tradicionales sus caminos entre sombreadas arboledas, que le confieren una alta potencialidad para la vida en general para la recreación en particular, la práctica de turismo natural, rural, de aventura, ecoturismo y disfrutar de la gastronomía Vallecaucana.

El municipio limita al norte con el municipio de Santiago de Cali; sur con el departamento del Cauca, Municipio de Buenos Aires y Santander de Quilichao; al oriente con el departamento del Cauca, Municipio de Puerto Tejada y Villarrica; y al occidente con el municipio de Buenaventura, Parque Nacional Natural los Farallones.

Los ríos Principales son el Cauca, Rio Claro, Guachinte, Jamundí, Jordán, Pital y Timba. Las actividades económicas principales son la agricultura, ganadería y

minería. Se explotan minas de Carbón, Oro, Plata y Bauxita, además de productos como maíz, soya, millo, café, arroz, cacao y plátano.

Los corregimientos como Potrerito, Río Claro, Robles, Quinamayó, Villapaz, Villa Colombia, San Vicente, en especial la vereda La Estrella, San Antonio, Puente Vélez, Timba, son lugares comúnmente visitados, por la poca intervención del hombre, lo que permite apreciar al máximo la naturaleza. En la actualidad el municipio cuenta con una multiplicidad de atractivos turísticos y recreativos que lo ubican en un lugar privilegiado dentro de la región, la existencia de diferentes climas y topografías, de abundantes recursos hídricos y llamativos paisajes naturales, son características que semanalmente hacen que lleguen grandes cantidades de turistas". (Pagina web Alcaldía Jamundi)

#### *Opciones Turísticas en Jamundí*

En Jamundí se realizan eventos de especial interés durante todo el año; para febrero, Adoración al niño Dios, corregimiento de Quinamayó; Marzo, encuentro de teatro, casa de la cultura; Mayo festival de la música campesina corregimiento de Villa Colombia; Julio encuentro de poetas casa de la cultura y el festival del Playón en el corregimiento de Robles; agosto fiestas del Retorno corregimiento de potrerito; Septiembre feria agroindustrial y turística y exposición equina grado B; Octubre Fiestas patronales Nuestra Señora del Rosario; y en Noviembre el Festival de música latinoamericana.

Además, Jamundí cuenta con una gran cantidad de balnearios, Sedes Campestres, Teatro, Museo Arqueológico, y el estadio donde juega el Deportivo Jamundí (Equipo de la Primera B del fútbol Colombiano). Cabe resaltar que el departamento se destaca por los famosos "Cholados", que son motivo de visita de varios turistas.

### *Opciones Agroecoturísticas en Jamundí*

#### *Circuito ecológico ruta avenida Cañasgordas, vereda de la estrella y corregimiento de San Vicente*

Inicia en la avenida cañasgordas, ideal para la realización de ciclo rutas hasta la colina de mira valle. En su recorrido se pueden apreciar hermosos paisajes y las aguas cálidas de río Jamundí en su paso por el puente de Los indios, continuando el ascenso hacia la vereda la estrella y terminando en el corregimiento de san Vicente encontramos una ruta apta para el ciclo montañismo, caminatas y cabalgatas en senderos ecológicos, atractivos naturales como los toboganes de piedra en el río Jordán y numerosas cascadas de aguas cristalinas que forman, las hermosas aguas de los ríos y quebradas. Esto permite una comunicación directa con la flora, fauna y los paisajes verdes de esta región.

#### *Circuito gastronómico y de veraneo ruta cabecera municipal, vía río claro, corregimiento de potrerito.*

“Entrando al municipio se pueden encontrar restaurantes tradicionales donde se puede degustar desde parrilladas hasta una gran variedad de platos típicos, llegando al MONUMENTO A LA VIDA se encuentra el balneario LOS GUAYABALES y el conocido PARQUE DEL CHOLADO “Héctor Samuel Bonilla”, aquí se puede disfrutar de los famosos cholados jamundeños; en la ruta Río claro empezando en el cruce del ferrocarril están los más típicos restaurantes de la región donde se puede degustar del mas famoso plato de la gastronomía vallecaucana el “ sancocho de gallina en fogón de leña.” en el recorrido hasta el corregimiento de potrerito se encuentran centros de recreación, fincas de veraneo, balnearios naturales; en el río Jamundí, en su paso por el Puente de las brujas y el Jordán forman atractivos charcos aptos para el baño en aguas cálidas y cristalinas”. (Pagina web Alcaldía Jamundi)

#### *Circuito minero y agrícola ruta corregimiento de puente Vélez y San Antonio.*

“Inicia en el corregimiento de potrerito vía San Antonio, ideal para la realización de ciclismo a lo largo del recorrido, al llegar a la vereda Gato de monte se encuentra el crucero, siguiendo a mano derecha, se encuentra a Rancho alegre hasta llegar al corregimiento de Puente Vélez, donde se encuentra el río Jamundí ideal para la recreación y esparcimiento; en esta localidad se encuentran ubicados los socavones de las minas de carbón, principal fuente de economía de esta población. En el corregimiento de San Antonio puede disfrutar una amplia vista de la región, el tradicional mercado campesino, apreciar cascadas, el esplendor de la flora, fauna y las minas de bauxita propias de esta región”. (Página web Alcaldía Jamundi).

*Circuito balsaje por el río Cauca ruta vía timba corregimientos de Guachinte, Robles, Quinamayó, Villapaz y Timba.*

“Inicia al pasar el puente del Río claro, a mano derecha se encuentra el tradicional Balneario que lleva su mismo nombre donde se puede disfrutar del baño y un sano esparcimiento al igual que la fritanga tradicional vallecaucana y el sancocho de Gallina. Siguiendo por unas planicies donde se desarrolla la ganadería y el cultivo de la caña de azúcar. Hasta llegar al corregimiento de Guachinte ascendiendo por paisajes, se llega a la tierra de la Negra grande de Colombia, el corregimiento de Robles que ostenta su gran valor patrimonial porque conserva aun la arquitectura de sus casas. Se puede realizar en el río Cauca balsaje y avistamiento de aves haciendo un recorrido por el Playón, Playa amarilla, La barca y el Charco Manso el perro, igualmente realizar pesca artesanal en la Guinea, Guarinó y el Avispal ubicadas en los corregimientos de Quinamayó y Villa paz. Se puede disfrutar de la galleta batida, el masato, la crema, el atollado de gallina, “platos típicos de la región”. Para finalizar esta ruta está el corregimiento de Timba donde su principal atractivo es el Río que lleva su mismo nombre, de buen caudal aptas para hacer recorridos sobre neumáticos, que permiten a los turistas el máximo aprovechamiento de este extraordinario recurso natural”. (Página web Alcaldía Jamundi).

*Circuito artesanal de la madera y el viudo de pescado ruta vía panamericana, corregimiento de Bocas del palo, Paso de la bolsa y La ventura.*

“En un trayecto en la vía internacional Panamericana, que se encuentra en el municipio, el corredor donde se contempla la exposición del mueble y la madera, es paso obligado de todos los circundantes de esta vía, hasta llegar al puente Guillermo León Valencia, donde a un lado se encuentra con el corregimiento de Bocas del palo y al otro lado con el corregimiento del Paso de la bolsa y la Ventura, tierra de pescadores y areneros. La extracción de arena, la agricultura y la pesca son la fuente de ingresos de la región, se puede disfrutar con el tradicional viudo de pescado y el mecate típico de la zona. Las rutas turísticas son el reconocimiento del municipio y de las riquezas naturales y culturales, que promueven el potencial económico y ante todo son una propuesta de un turismo pacífico”. (Pagina web Alcaldía Jamundi)

#### Criaderos Equinos en Jamundí

En Jamundi se han destacado Criaderos muy importantes a través de los años, con reproductores que han marcado la historia del caballo; hoy en día se pueden destacar por su tradición los siguientes criaderos.

#### *Criadero La Luisa*

Uno de los Criaderos más importantes de la historia en Colombia y en el mundo, con reproductores importantes como Patrimonio del 8, Sensacional de la Luisa, Hermano Sol de Villa Milena y Lucero de los Naranjos entre muchos otros. Sus productos han ganado más de 8 títulos mundiales. Conocidos por la familia del Criadero Yarumalito hace muchos años, puede ser un socio importante en cuanto a reproducción. Se dedica a competencia, reproducción y ha logrado avances importantes en la exportación de animales.

### *Criadero Los Naranjos*

Criadero enfocado en los movimientos diagonales, fue el criador de toda una línea que llegó a terminar en Destello de los Naranjos Fuera de Concurso, quien es el padre de los reproductores del Criadero Yarumalito (Indulto y Garibaldi de Villa María). Gran parte del Criadero fue vendido en un impulso de su propietario por acabarlo, pero en los últimos años está comenzando de nuevo.

### *Criadero Villa María*

Con más de 30 años de existencia, es el criadero del cual se deriva Yarumalito; los propietarios del Criadero Yarumalito también son socios de este Criadero, lo que representa facilidades en cuanto a renombre, reproducción, experiencia, y a la hora de conseguir los insumos por volumen. Tienen en su palmarés una Campeona Mundial y varios ejemplares Fuera de Concurso. Se dedican a la competencia, reproducción y comercialización de ejemplares.

### *Criadero Santa Gertrudis*

Al terminarse el famoso Criadero La J, es fundado en 1998 el Criadero Santa Gertrudis con gran parte de la genética del criadero anterior, se hace importante en las competencias del país. Se dedica sólo a competencia y reproducción.

### *Criadero La Margarita del 8*

La sede principal quedaba en Medellín, pero este Criadero en el Valle también era propiedad de Fabio Ochoa Restrepo, prestaba los servicios de restaurante y alquiler de caballos, tras la muerte de su propietario fue vendido y es propiedad de unos comerciantes de caballos.

### *Pesebreras La Z*

Antes estaban ubicadas en Cali y eran una conocida escuela de salto y equitación, pero su nueva sede es en Jamundi. Prestan el servicio de alquiler de ejemplares y

cabalgatas ecológicas, pero no manejan caballos de paso. También prestan el servicio de alquiler de pesebreras.

### Actividades Equinas en Jamundí

El caballo es un animal que hace parte de la vida cotidiana de los jamundeños, ya que esta tierra es la cuna del caballo de paso en el Valle del Cauca. Por muchos años se ubicaron criaderos equinos muy reconocidos a nivel nacional y mundial, lo que dio el origen a múltiples actividades relacionadas con los equinos. Además, los caballos como métodos de transporte de materiales y de personas se ven diariamente en el pueblo, haciendo de este animal un actor importante en la economía del municipio.

La principal actividad equina es la exposición equina grado B, que se realiza en el mes de septiembre. En esta feria los criaderos grandes aprovechan para que sus animales adquieran experiencia, también hay ejemplares invitados de otras ciudades, y ayudo a la economía del pueblo, ya que se desarrolla de la mano con la feria agroindustrial, logrando atraer personas de otras ciudades y dar a conocer el municipio.

También es común ver varias cabalgatas durante el año, se realizan principalmente para celebrar fechas especiales, recoger fondos para el ancianato, escuelas o como inauguración de las diferentes fiestas del pueblo. Todos los fines de semana se realizan cabalgatas nocturnas en las que participan varias personas del pueblo, propietarios de fincas e incluso visitantes de Cali.

### Equinoturismo para el Criadero Yarumalito

El Criadero Yarumalito busca mediante su propuesta de gestión sostenible la implementación del Equinoturismo, como un tipo de actividad turística, que ofrece al visitante la oportunidad de conocer aspectos de la cultura local y de aprender sobre prácticas equinas por medio de un paquete en el que se incluyen servicios como cabalgatas, reproductores, alquiler de pesebreras, conocimiento de la

cultura del municipio, interacción directa con las actividades que se realizan a diario en el criadero, además seminarios y cursos. Ya existen en América Latina “paquetes turísticos” que ofrecen al visitante la posibilidad de permanecer, por uno o varios días, en fincas donde se descansa, disfruta del paisaje rural, y se involucra con la forma de vida del productor y de su familia. Además, el agroturismo se constituye en una opción de diversificación de las actividades agrícolas y agroindustriales, con lo cual se benefician no solo los propietarios de esos emprendimientos, sino también otros pobladores rurales que, por este medio tienen nuevas fuentes de empleo e ingresos y argumentos adicionales para permanecer en los espacios rurales en los que han nacido y se han criado.

### 3. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN SOSTENIBLE EN EL CRIADERO YARUMALITO

#### Historia del Criadero Yarumalito

El Criadero Villa María se creó hace más de 30 años en Jamundí (Valle del Cauca), como una sociedad familiar que buscaba en los equinos un punto de integración, de entretenimiento y de negocios. Durante todo este periodo el criadero obtuvo reconocimiento, por la calidez de las personas que conforman el criadero, importantes títulos a través de toda su historia (incluido un campeonato mundial), el servicio de sus reproductores, la venta de ejemplares a nivel nacional y la exportación de varios ejemplares a Estados Unidos y Puerto Rico. El Criadero Yarumalito nace el 10 de Octubre de 2005, derivado del criadero Villa María y aprovechando el renombre de éste.

Durante sus años de existencia el Criadero Yarumalito ha aprovechado el renombre del criadero del cual se originó para posicionar su nombre a través de todo el país, ha logrado títulos importantes en exposiciones equinas en diferentes ciudades, un primer puesto en un mundial y ha realizado negocios con diversos criaderos reconocidos. Aparte del criadero en Jamundí también cuenta con su oficina en Cali.

El Criadero Yarumalito ha ofrecido a los interesados ejemplares con raza importante, de buena calidad, y servicio de reproductores.

#### Misión

La Misión del Criadero Yarumalito es producir, exponer y comercializar caballos de paso colombiano. Creando un ambiente de amistad en el que se logre la satisfacción del cliente, el fomento equino, un clima de trabajo apropiado y el desarrollo sostenible de la empresa.

## Visión

En el año 2015 el Criadero Yarumalito se ve posicionado como uno de los criaderos más importantes del departamento, además de consolidar un paquete en el cual logre la satisfacción de las necesidades del cliente. También consolidar en el criadero la propuesta de gestión sostenible que logre rentabilidad, procesos adecuados, organización y un clima que permita el desarrollo la zona. A parte de esto, busca consolidar mercados internacionales para su producto.

## Objetivos

El principal objetivo del Criadero Yarumalito es lograr el reconocimiento de su nombre como una marca que garantice calidad de sus productos, honestidad y calidad en la atención del cliente. Para el logro de este objetivo desarrollara los siguientes:

- Lograr el reconocimiento de su raza como garantía de calidad reproductiva.
- Lograr un ambiente en el que el cliente se desenvuelva e interactúe con los animales con confianza.
- Generar un clima familiar y de amistad en las cabalgatas.
- Generar espacios adecuados para el aprendizaje y el intercambio de experiencias y conocimientos.
- Exposición de ejemplares con un adiestramiento adecuado.

## Servicios

El Criadero Yarumalito presenta el siguiente paquete de productos:

\*Venta de caballos, de cualquiera de las cuatro modalidades (Trote y Galope, Trocha y Galope, Trocha Pura, y Paso Fino).

\*Cabalgata equinoturística que permitan dar a conocer la región, compartir en familia y conocer sobre el caballo.

\*Servicio de reproductores con razas conocidas en el país.

\*Seminarios donde se comparta las experiencias de profesionales y de criadores.

\*Alquiler de pesebreras para personas que no tengan las facilidades de tener un criadero grande.

\*Entrenamiento de ejemplares para exposición o cabalgata.

\*Clases de chalanería para personas que no sepan montar o que deseen perfeccionar para competir.

## 3.6 DOFA

<b>DOFA CRIADERO YARUMALITO</b>	<b>Fortalezas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Ubicación</li> <li>· Calidad de los ejemplares</li> <li>· Trabajadores con experiencia y varios años en el criadero</li> <li>· Clima de trabajo óptimo.</li> <li>· Raza de los ejemplares destacada.</li> <li>· Nombre familiar posicionado en el gremio.</li> <li>· Reconocimientos en diferentes exposiciones.</li> </ul>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Desconocimiento del programa equinoturístico.</li> <li>· Oficinas en Cali podrían complicar manejo de efectivo.</li> <li>· Falta de experiencia.</li> <li>· Poca publicidad del proyecto.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Un amplio mercado por desarrollar</li> <li>· Región con riqueza natural.</li> <li>· Región con diversos planes turísticos permiten realizar alianzas estratégicas.</li> <li>· Diversas actividades equinas en la región.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Posicionar el nombre del criadero en el sector equinoturístico.</li> <li>*Participar de las diversas actividades de la región usando el nombre para hacer que la gente recuerde la marca.</li> <li>*Exhibir los ejemplares para despertar el interés de clientes potenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Buscar asesoría de criaderos con gran experiencia.</li> <li>*Campaña publicitaria en la que se dé a conocer el Criadero.</li> <li>*Programar visita al Criadero para darlo a conocer y presentar el paquete de productos y servicios que se está ofreciendo.</li> </ul>
<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Alta cantidad de criaderos equinos en la región</li> <li>· Desconocimiento del proyecto equinoturístico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Formar alianzas estratégicas para obtener colaboración de otros criaderos y empresas.</li> <li>*Utilizar las exposiciones para dar a conocer el criadero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Promoción de productos que generen un valor agregado y permitan competir con los demás criaderos.</li> </ul>

## Estrategias

Posicionar el nombre del criadero en el sector equinoturístico, por medio de las cabalgatas ecológicas y la interacción con los equinos en sus diferentes etapas de desarrollo. Esto aumentara el interés y el conocimiento sobre los caballos.

Participar de las diversas actividades de la región usando el nombre para hacer que la gente recuerde la marca, compartiendo conocimientos y experiencias con otros criadores y personas ajenas a la actividad.

Exhibir los ejemplares para despertar el interés de clientes potenciales, no solo para la venta de los caballos, sino también de sus servicios reproductivos y de cabalgata.

Buscar asesoría de criaderos con gran experiencia, que permita no caer en los mismos errores de los criadores viejos, además de aprender cosas nuevas sobre este mundo equino.

Campaña publicitaria en la que se dé a conocer el Criadero, será importante para llegar a los demás criaderos que se puedan interesar en los reproductores, y también para las personas que aunque no sepan nada de los caballos, se vean interesados en aprender cosas nuevas, practicar una nueva actividad, o simplemente pasar un buen rato con su familia o amigos.

Programar visita al Criadero para darlo a conocer y presentar el paquete de productos y servicios que se está ofreciendo, será importante para que la gente sepa exactamente cuál es esta actividad nueva que el criadero trata de promover.

Formar alianzas estratégicas para obtener colaboración de otros criaderos y empresas, será importante no solo para el crecimiento del criadero, sino también del gremio equino y de la región.

Utilizar las exposiciones para dar a conocer el criadero, pues aunque el criadero ya compite en algunas exposiciones, se debe buscar la participación frecuente para posicionar el Criadero Yarumalito.

Promoción de productos que generen un valor agregado y permitan competir con los demás criaderos, como las cabalgatas equinas, la interacción con los animales en las diferentes actividades como por ejemplo el herraje, o la alimentación.

### Organización del Criadero Yarumalito

Podemos definir la estructura organizacional como la distribución de personas, en diferentes líneas entre las posiciones sociales, que influyen en el papel de ellas en sus relaciones a partir de la división del trabajo y la distinción de rangos y jerarquías.

Toda organización por pequeña que sea tiene una forma de organizar sus componentes, de lo cual deriva una estructura que puede ser formal o informal, según si existen normas constitutivas establecidas o no.

Antes de iniciar el proyecto no había claridad en las funciones, solo se les pagaba a los empleados pero no había cargos definidos, las tareas no estaban claras. Se puede decir que a partir de la implementación del proyecto el Criadero Yarumalito es una estructura organizacional porque está constituida por un grupo de personas organizadas en diversos niveles de acuerdo a una definición previa de cargos y tareas, que determinan niveles de jerarquía y poder de decisión. Además es una estructura formal porque su actividad y las funciones de cada uno de sus integrantes están determinadas por reglamentos y contratos escritos y que cumplen ciertos requisitos, normas que a su vez deben ajustarse a las leyes vigentes en Colombia con el fin de hacer legítimo su funcionamiento.

En lo que respecta a los elementos constitutivos de la estructura organizacional, se distingue el siguiente esquema de distribución de rangos y jerarquías:

A. - División del trabajo: a Cada persona se le asigna una determinada función. Existen las siguientes funciones en la organización:

- a. **Funciones Directivas:** Relacionadas con la toma de decisiones y la representación legal de Yarumalito, corresponden a los propietarios y dentro de sus funciones están establecer las políticas comerciales y corporativas, supervisar el trabajo de los empleados, encabezar las reuniones y proyectos, representar a la organización judicial y extrajudicialmente, reportar a la oficina las actividades realizadas y los resultados de la gestión.
- b. **Funciones Ejecutivas:** Corresponden al administrador de Yarumalito y a la secretaria de oficina y se relacionan con la ejecución y cumplimiento de los planes y objetivos de la organización.

Dentro de ellas encontramos las siguientes: realizar los contactos con las empresas proveedoras de insumos necesarios para el sostenimiento de los equinos, coordinarse con los trabajadores el desarrollo de las actividades diarias del criadero, colaborar con los propietarios en la búsqueda de nuevos mercados y clientes. Estas funciones se reportan directamente a los propietarios, quienes evalúan el desempeño en reuniones periódicas en la cual se ponen al tanto sobre la gestión del administrador y cuáles fueron las dificultades o ventajas que tuvo, para luego realizar una ronda de análisis.

- c. **Funciones Mecánicas:** Se caracterizan por ser diarias y se relacionan con los trabajos del criadero. Las funciones mecánicas son realizadas por el montador, su ayudante, el veterinario, el herrero, los cuidadores de los animales y las personas encargadas del mantenimiento del criadero.

Entre las funciones del montador están: entrenar los caballos, atender y exhibir los animales a clientes potenciales, exhibir los ejemplares en

exposición, debe ser el guía de la cabalgata equinoturística y dar las clases de chalanería.

El ayudante debe estar atento a cualquier necesidad del montador, ensillarle los caballos, bañar los caballos, ayudarle a montar los potros que se están empezando, colaborar en la cabalgata equinoturística.

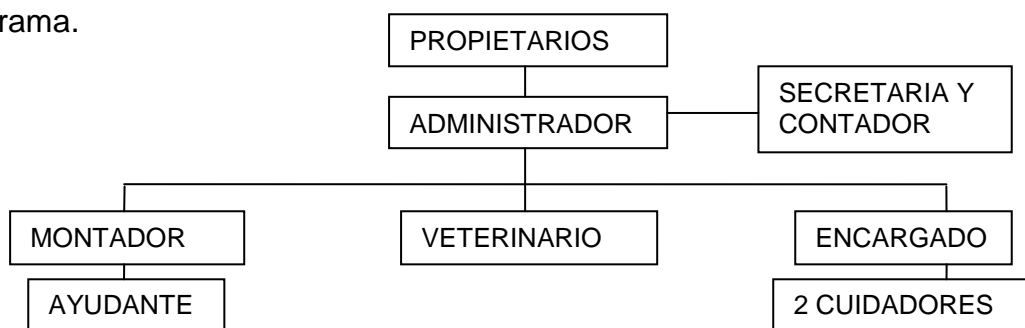
El veterinario debe palpar, inseminar y estar atento a las preñeces de todas las yeguas del criadero, estar disponible las 24 horas para cualquier accidente o eventualidad que sufra algún ejemplar y dar alguna de las charlas profesionales que se van a dar en el programa.

El herrero debe estar atento de los aplomos de los potros, herrar todos los ejemplares cada mes, estar pendiente de cualquier problema relacionado con la pisada del animal y dar una charla profesional cuando se le pida.


Los cuidadores de los animales deben estar pendientes de la alimentación de los animales, del aseo de las pesebreras y de los nacimientos.


Las personas encargadas del mantenimiento deben encargarse del aseo general del criadero, del jardín y de la casa.


B. - Jerarquía y Autoridad: El nivel de autoridad se ve representado en el siguiente diagrama.





Para mejorar la organización del Criadero y aclarar las labores del personal se crearon unas fichas que se dieron a conocer a los colaboradores:


 <p><b>Criadero YARUMALITO</b></p> <p>WWW.CRIADEROYARUMALITO.COM</p>	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	Código:	FT.0 1		
		Edición:	1		
		Fecha:			
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>  <p style="text-align: center;"><b>ADMINISTRADOR</b></p>					
<b>FUNCIONES:</b> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input type="checkbox"/> Compras  <input checked="" type="checkbox"/> Comercialización  <input checked="" type="checkbox"/> Calidad  <input checked="" type="checkbox"/> Logística externa  <input checked="" type="checkbox"/> Atención al cliente  <input type="checkbox"/> Diseño de productos         </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas  <input checked="" type="checkbox"/> Administración  <input type="checkbox"/> Mantenimiento  <input checked="" type="checkbox"/> Logística interna  <input type="checkbox"/> Funciones mecánicas  <input checked="" type="checkbox"/> Seguridad         </td> </tr> </table>				<input type="checkbox"/> Compras <input checked="" type="checkbox"/> Comercialización <input checked="" type="checkbox"/> Calidad <input checked="" type="checkbox"/> Logística externa <input checked="" type="checkbox"/> Atención al cliente <input type="checkbox"/> Diseño de productos	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input checked="" type="checkbox"/> Administración <input type="checkbox"/> Mantenimiento <input checked="" type="checkbox"/> Logística interna <input type="checkbox"/> Funciones mecánicas <input checked="" type="checkbox"/> Seguridad
<input type="checkbox"/> Compras <input checked="" type="checkbox"/> Comercialización <input checked="" type="checkbox"/> Calidad <input checked="" type="checkbox"/> Logística externa <input checked="" type="checkbox"/> Atención al cliente <input type="checkbox"/> Diseño de productos	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input checked="" type="checkbox"/> Administración <input type="checkbox"/> Mantenimiento <input checked="" type="checkbox"/> Logística interna <input type="checkbox"/> Funciones mecánicas <input checked="" type="checkbox"/> Seguridad				
<b>RESPONSABILIDADES:</b>  <p>Ejecución y cumplimiento de los planes y objetivos del criadero.</p> <p>Realizar los contactos con las empresas proveedoras de insumos necesarios para el sostenimiento de los equinos, coordinarse con los trabajadores el desarrollo de las actividades diarias del criadero, colaborar con los propietarios en la búsqueda de nuevos mercados y clientes.</p> <p>Identificar los productos de servicio al cliente, conformes no conformes.</p> <p>Velar porque se lleve a cabo las actividades de mantenimiento, de los animales, de las instalaciones y del criadero en general.</p> <p>Efectuar movimientos de los caballos a las diferentes exposiciones que se realicen en la región.</p> <p>Realizar inspecciones de los productos comprados. Aplicar las pautas de inspección.</p> <p>Realizar un esquema de seguridad para el criadero en general y para los clientes.</p>					
<b>COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b>					
<b>FORMACIÓN</b>					
<p>Tener amplios conocimientos en planificación, finanzas, mercadeo, elaboración de proyectos, control administrativo y comercio. El administrador debe estar capacitado técnica y científicamente para aplicar sus conocimientos en la promoción, diseño, planeación gestión del criadero.</p>					
<b>EXPERIENCIA</b>					
<p>1 año en labores similares, manejo de personal y conocimiento en manejo de equinos.</p>					
<b>Salario</b>					
<p>\$ 2.000.000</p>					
<b>OBSERVACIONES:</b>		Firma:			
		Fecha: __/__/__			


 <p><b>Criadero YARUMALITO</b></p> <p>WWW.CRIADEROYARUMALITO.COM</p>	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	Código:	FT.0 1		
		Edición:	1		
		Fecha:			
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>  <p style="text-align: center;"><b>Oficina: Manejada por un Contador y una Secretaria</b></p>					
<b>FUNCIONES:</b> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input checked="" type="checkbox"/> Compras  <input type="checkbox"/> Comercialización  <input type="checkbox"/> Calidad  <input checked="" type="checkbox"/> Logística externa  <input checked="" type="checkbox"/> Atención al cliente  <input checked="" type="checkbox"/> Diseño del proceso         </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input checked="" type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas  <input type="checkbox"/> Administración  <input type="checkbox"/> Mantenimiento  <input checked="" type="checkbox"/> Logística interna  <input type="checkbox"/> Funciones mecánicas  <input type="checkbox"/> Seguridad         </td> </tr> </table>				<input checked="" type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Comercialización <input type="checkbox"/> Calidad <input checked="" type="checkbox"/> Logística externa <input checked="" type="checkbox"/> Atención al cliente <input checked="" type="checkbox"/> Diseño del proceso	<input checked="" type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input type="checkbox"/> Administración <input type="checkbox"/> Mantenimiento <input checked="" type="checkbox"/> Logística interna <input type="checkbox"/> Funciones mecánicas <input type="checkbox"/> Seguridad
<input checked="" type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Comercialización <input type="checkbox"/> Calidad <input checked="" type="checkbox"/> Logística externa <input checked="" type="checkbox"/> Atención al cliente <input checked="" type="checkbox"/> Diseño del proceso	<input checked="" type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input type="checkbox"/> Administración <input type="checkbox"/> Mantenimiento <input checked="" type="checkbox"/> Logística interna <input type="checkbox"/> Funciones mecánicas <input type="checkbox"/> Seguridad				
<b>RESPONSABILIDADES</b>  <p>Registro de animales.          Manejo de efectivo.          Manejo de inventario.          Pago del personal.          Pago de insumos.          Pago servicios.          Pago de impuestos.          Servir de intermediaria en la selección y contratación de personal que se dedique a las actividades del criadero.          Tramitar correspondencia, su entrada y salida.          Recepción de documentos.          Archivo de documentos.          Cálculos elementales.          Tener actualizada la agenda, tanto telefónica como de direcciones, clientes y de reuniones.          Ofrecer o amplia <u>información</u> sobre los productos en general, que ofrece el criadero a los clientes.</p>					
<b>COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b>					
<b>FORMACIÓN</b>					
Formación en ciencias empresariales, con énfasis en materias y prácticas contable, financiera, administrativa, auditoría externa e interna y servicios de asesoramiento empresarial.					
<b>EXPERIENCIA</b>					
Haber obtenido el título de Contador Público en una universidad de acuerdo con las normas reglamentarias de la enseñanza universitaria, además de acreditar experiencia en actividades relacionadas con la técnica contable en general no inferior a un (1) año.					
<b>Salarios</b>					
Contador : \$1.000.000		Secretaria: \$630.000			
<b>OBSERVACIONES:</b> El contador trabaja como asesor externo del criadero.		Firma:    Fecha: __/__/__			

 <p><b>Criadero YARUMALITO</b> WWW.CRIADEROYARUMALITO.COM</p>	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	Código:	FT.0 1		
		Edición:	1		
		Fecha:			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:					
<b>Veterinario</b>					
FUNCIONES:					
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input type="checkbox"/> Compras  <input type="checkbox"/> Comercialización  <input type="checkbox"/> Calidad  <input type="checkbox"/> Logística externa  <input type="checkbox"/> Atención al cliente  <input checked="" type="checkbox"/> Diseño del proceso         </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas  <input type="checkbox"/> Administración  <input checked="" type="checkbox"/> Mantenimiento  <input checked="" type="checkbox"/> Logística interna  <input checked="" type="checkbox"/> Funciones mecánicas  <input type="checkbox"/> Seguridad         </td> </tr> </table>				<input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Comercialización <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Logística externa <input type="checkbox"/> Atención al cliente <input checked="" type="checkbox"/> Diseño del proceso	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input type="checkbox"/> Administración <input checked="" type="checkbox"/> Mantenimiento <input checked="" type="checkbox"/> Logística interna <input checked="" type="checkbox"/> Funciones mecánicas <input type="checkbox"/> Seguridad
<input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Comercialización <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Logística externa <input type="checkbox"/> Atención al cliente <input checked="" type="checkbox"/> Diseño del proceso	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input type="checkbox"/> Administración <input checked="" type="checkbox"/> Mantenimiento <input checked="" type="checkbox"/> Logística interna <input checked="" type="checkbox"/> Funciones mecánicas <input type="checkbox"/> Seguridad				
RESPONSABILIDADES					
<p>El veterinario debe palpar, inseminar y estar atento a las preñeces de todas las yeguas del criadero, estar disponible las 24 horas para cualquier accidente o eventualidad que sufra algún ejemplar.</p> <p>Identificar la condición de los caballos que serán llevados a las diferentes ferias y los caballos disponibles para las cabalgatas.</p> <p>Indicar la forma como se debe llevar a cabo las actividades de mantenimiento preventivo y limpieza de las pesebreras.</p> <p>Efectuar dietas requeridas de acuerdo a los requerimientos nutricionales de cada caballo.</p> <p>Realizar inspecciones de las pesebreras, comederos, bebederos y de los animales en general.</p> <p>Aplicar las instrucciones de alimentación de los caballos.</p>					
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO					
FORMACIÓN					
Tener conocimiento en cirugías de campo, extracciones de semen, inseminación artificial de caballos con semen fresco y congelado, valoración de reproductores, exámenes de compraventa, identificaciones, informes técnicos sanitarios, ecografías de reproducción y aparato locomotor, radiografías, endoscopias, exámenes de cojeras, atención a partos y urgencias en general cólicos, traumatismos, suturas, infosuras, etc.					
EXPERIENCIA					
La obtenida mediante una formación universitaria.					
Salario					
\$1.250.000 mas bono de \$100.000 por yegua preñada					
OBSERVACIONES:		Firma:			
El salario real del veterinario es de \$2.500.000 pero el criadero Yarumalito solo le paga la mitad ya que también realiza funciones en el Criadero Villa María.		Fecha: __/__/__			

 <p><b>Criadero YARUMALITO</b></p> <p>WWW.CRIADEROYARUMALITO.COM</p>	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	Código: FT.0 1		
		Edición: 1		
		Fecha:		
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>  <p style="text-align: center;"><b>Herrero</b></p>				
<b>FUNCIONES:</b> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input type="checkbox"/> Compras  <input type="checkbox"/> Comercialización  <input checked="" type="checkbox"/> Calidad  <input type="checkbox"/> Logística externa  <input type="checkbox"/> Atención al cliente  <input type="checkbox"/> Diseño del productos         </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas  <input type="checkbox"/> Administración  <input checked="" type="checkbox"/> Mantenimiento  <input type="checkbox"/> Logística interna  <input checked="" type="checkbox"/> Funciones mecánicas  <input type="checkbox"/> Seguridad         </td> </tr> </table>			<input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Comercialización <input checked="" type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Logística externa <input type="checkbox"/> Atención al cliente <input type="checkbox"/> Diseño del productos	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input type="checkbox"/> Administración <input checked="" type="checkbox"/> Mantenimiento <input type="checkbox"/> Logística interna <input checked="" type="checkbox"/> Funciones mecánicas <input type="checkbox"/> Seguridad
<input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Comercialización <input checked="" type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Logística externa <input type="checkbox"/> Atención al cliente <input type="checkbox"/> Diseño del productos	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input type="checkbox"/> Administración <input checked="" type="checkbox"/> Mantenimiento <input type="checkbox"/> Logística interna <input checked="" type="checkbox"/> Funciones mecánicas <input type="checkbox"/> Seguridad			
<b>RESPONSABILIDADES:</b>  <p>El herrero debe estar atento de los aplomos de los potros, herrar todos los ejemplares cada mes y estar pendiente de cualquier problema relacionado con la pisada del animal.</p> <p>Dar aviso cuando causa lesiones.        Darse cuenta del desgaste intenso al que se ve sometido el casco del caballo, para por medio de la herrada ofrecerle al caballo mayor tracción ya que esto sirve como correctivo en problemas de conformación.</p>				
<b>COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b>				
<b>FORMACIÓN</b>				
<p>Se requiere que el herrero tenga el conocimiento de la fisiología y anatomía de las extremidades, para no alterar sus funciones de modo negativo. Ya que esto modifica la estructura y función normal del casco, para obtener los beneficios que la herrada proporciona. Tener conocimiento de algunas técnicas de amansar ya que esto significa una gran diferencia entre trabajar tranquilo o bajo estrés, que el herrero sepa dar un trato suave, de movimientos lentos, de confianza a los caballos jóvenes.</p>				
<b>EXPERIENCIA</b>				
<p>De 5 a 10 años en las labores de herrería.</p>				
<b>Salario</b>				
<p>\$1.000.000</p>				
<b>OBSERVACIONES:</b> <p>El salario es el promedio de 25 herradas fijas mensuales que se realizan en el criadero con un valor cada una de \$40.000</p>		Firma:   Fecha: __/__/__		

 <p><b>Criadero YARUMALITO</b></p> <p>WWW.CRIADEROYARUMALITO.COM</p>	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	Código:	FT.01		
		Edición:	1		
		Fecha:			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:					
<b>Montador</b>					
FUNCIONES:					
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input type="checkbox"/> Compras  <input checked="" type="checkbox"/> Comercialización  <input checked="" type="checkbox"/> Calidad  <input type="checkbox"/> Logística externa  <input checked="" type="checkbox"/> Atención al cliente  <input type="checkbox"/> Diseño del proceso         </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas  <input type="checkbox"/> Administración  <input checked="" type="checkbox"/> Mantenimiento  <input type="checkbox"/> Logística interna  <input checked="" type="checkbox"/> Funciones mecánicas  <input type="checkbox"/> Seguridad         </td> </tr> </table>				<input type="checkbox"/> Compras <input checked="" type="checkbox"/> Comercialización <input checked="" type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Logística externa <input checked="" type="checkbox"/> Atención al cliente <input type="checkbox"/> Diseño del proceso	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input type="checkbox"/> Administración <input checked="" type="checkbox"/> Mantenimiento <input type="checkbox"/> Logística interna <input checked="" type="checkbox"/> Funciones mecánicas <input type="checkbox"/> Seguridad
<input type="checkbox"/> Compras <input checked="" type="checkbox"/> Comercialización <input checked="" type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Logística externa <input checked="" type="checkbox"/> Atención al cliente <input type="checkbox"/> Diseño del proceso	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input type="checkbox"/> Administración <input checked="" type="checkbox"/> Mantenimiento <input type="checkbox"/> Logística interna <input checked="" type="checkbox"/> Funciones mecánicas <input type="checkbox"/> Seguridad				
RESPONSABILIDADES					
<p>Entrenar los caballos, atender y exhibir los animales a los clientes potenciales, exhibir los ejemplares en exposición, debe ser el guía de la cabalgata equinoturística.</p> <p>El montador debe tener bien preparado su caballo, desde la misma manera que exhibe el caballo, también debe mercaderarlo y demostrarle al cliente que el caballo es bueno y deben aprovecharlo como reproductor y/o reproductora.</p> <p>Utilizar de manera correcta las herramientas en el proceso de iniciación de los caballos con el fin de manejarlos competentemente a futuro.</p> <p>Guiar y supervisar al ayudante en sus labores.</p>					
<b>COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b>					
<b>FORMACIÓN</b>					
Debe tener conocimientos generales de los equinos como su comportamiento, su visión, su oído, sus orejas, su olfato y sus sonidos los cuales indican el estado del caballo y su disposición para poder manejarlo.					
<b>EXPERIENCIA</b>					
La requerida para poder ser expositor.					
<b>SALARIO</b>					
\$1.700.000.					
OBSERVACIONES:		Firma:			
En exposiciones equinas el montador recibe de viáticos \$100.000. diarios.					
		Fecha: __/__/__			

 <p><b>Criadero YARUMALITO</b></p> <p>WWW.CRIADEROYARUMALITO.COM</p>	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	Código:	FT.01		
		Edición:	1		
		Fecha:			
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>					
<b>Ayudante</b>					
<b>FUNCIONES:</b>					
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input type="checkbox"/> Compras  <input type="checkbox"/> Comercialización  <input type="checkbox"/> Calidad  <input checked="" type="checkbox"/> Logística externa  <input checked="" type="checkbox"/> Atención al cliente  <input type="checkbox"/> Diseño del proceso         </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas  <input type="checkbox"/> Administración  <input type="checkbox"/> Mantenimiento  <input checked="" type="checkbox"/> Logística interna  <input checked="" type="checkbox"/> Funciones mecánicas  <input type="checkbox"/> Seguridad         </td> </tr> </table>				<input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Comercialización <input type="checkbox"/> Calidad <input checked="" type="checkbox"/> Logística externa <input checked="" type="checkbox"/> Atención al cliente <input type="checkbox"/> Diseño del proceso	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input type="checkbox"/> Administración <input type="checkbox"/> Mantenimiento <input checked="" type="checkbox"/> Logística interna <input checked="" type="checkbox"/> Funciones mecánicas <input type="checkbox"/> Seguridad
<input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Comercialización <input type="checkbox"/> Calidad <input checked="" type="checkbox"/> Logística externa <input checked="" type="checkbox"/> Atención al cliente <input type="checkbox"/> Diseño del proceso	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input type="checkbox"/> Administración <input type="checkbox"/> Mantenimiento <input checked="" type="checkbox"/> Logística interna <input checked="" type="checkbox"/> Funciones mecánicas <input type="checkbox"/> Seguridad				
<b>RESPONSABILIDADES</b>					
<p>El ayudante debe estar atento a cualquier necesidad del montador, ensillarle los caballos, bañar los caballos, ayudarle a montar los potros que se están empezando, colaborar en la cabalgata equinoturística.</p> <p>Ayudar al veterinario en tareas tales como atención médica cirugía equina.          Ayudar en el herraje de los caballos.          Ayudar a ensillar y a montar al montador cuando lo ordenan los jueces en las diferentes ferias y cuando se realizan ventas y cabalgatas.          Colaborar en la eventual colocación de la cintas ayudar a montar de nuevo por el descenso obligatorio del montador y soporta el trofeo si lo hay, mientras aquél se acomoda correctamente.</p>					
<b>COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b>					
<b>FORMACIÓN</b>					
Conocimientos en los distintos tipos de monturas, frenos, riendas y jáquimas, alfombras, las barbadadas de los frenos y pecheras.					
<b>EXPERIENCIA</b>					
1 año.					
<b>Salario</b>					
\$630.000					
<b>OBSERVACIONES:</b> En exposiciones equinas el montador recibe de viáticos \$70.000. diarios.		Firma: _____  Fecha: __/__/__			

 <p><b>Criadero YARUMALITO</b></p> <p>WWW.CRIADEROYARUMALITO.COM</p>	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	Código: FT.01		
		Edición: 1		
		Fecha:		
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>  <p style="text-align: center;"><b>Mantenimiento y cuidador</b></p>				
<b>FUNCIONES:</b> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input type="checkbox"/> Compras  <input type="checkbox"/> Comercialización  <input type="checkbox"/> Calidad  <input type="checkbox"/> Logística externa  <input type="checkbox"/> Atención al cliente  <input type="checkbox"/> Diseño del proceso         </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas  <input type="checkbox"/> Administración  <input checked="" type="checkbox"/> Mantenimiento  <input checked="" type="checkbox"/> Logística interna  <input checked="" type="checkbox"/> Funciones mecánicas  <input type="checkbox"/> Seguridad         </td> </tr> </table>			<input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Comercialización <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Logística externa <input type="checkbox"/> Atención al cliente <input type="checkbox"/> Diseño del proceso	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input type="checkbox"/> Administración <input checked="" type="checkbox"/> Mantenimiento <input checked="" type="checkbox"/> Logística interna <input checked="" type="checkbox"/> Funciones mecánicas <input type="checkbox"/> Seguridad
<input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Comercialización <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Logística externa <input type="checkbox"/> Atención al cliente <input type="checkbox"/> Diseño del proceso	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input type="checkbox"/> Administración <input checked="" type="checkbox"/> Mantenimiento <input checked="" type="checkbox"/> Logística interna <input checked="" type="checkbox"/> Funciones mecánicas <input type="checkbox"/> Seguridad			
<b>RESPONSABILIDADES</b>  <p>Llevar a cabo actividades de limpieza de las pesebreras del jardín y de la casa.          Mantener las bodegas y cuartos de almacenamiento, el sitio para cada cosa.          Efectuar movimientos de materiales de desechos de las pesebreras y jardines.          Encargados de la alimentación de los animales, del aseo de las pesebreras y de los nacimientos.          Llevar a cabo actividades de mantenimiento preventivo y limpieza e imagen ante los clientes.          Realizar inspecciones de los animales en los cargues, descargues y durante las cabalgatas.          Velar por la seguridad de los animales y de los clientes.</p>				
<b>COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b>				
<b>FORMACIÓN</b>				
Conocimientos en el uso seguro de herramientas y maquinaria básica que puede tener un criadero equino.				
<b>EXPERIENCIA</b>				
No requerida, motivación y aptitudes del candidato.				
<b>Salario</b>				
\$ 630.000 cada uno.				
<b>OBSERVACIONES:</b> Estas funciones son realizadas por dos operarios.		Firma:    Fecha: __/__/__		

#### 4. PROMOCION Y DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Las actividades del proyecto se van a ir implementando al Criadero poco a poco, ya que llevar a cabo el proyecto con todas sus actividades en un Criadero Equino que ya está funcionando posiblemente creará un desorden tanto en el personal como en el control del criadero. De esta forma será posible ver el efecto que cada una de estas actividades tiene en el Criadero Equino Yarumalito.

##### Campaña publicitaria

##### *Visita Colegio Inglés de los Andes de Cali*

Para dar a conocer el proyecto se visitó en un principio el Colegio Inglés de los Andes el Jueves 28 de Octubre del 2010, donde se expone el proyecto como un servicio educativo, recreacional y por medio del cual los alumnos pueden alejarse un momento de su día a día para interactuar con el mundo equino y conocer sobre el manejo de un criadero, aprender a ensillar y montar su propio caballo, y otros aspectos ajenos para ellos.

Como resultado de la visita se le informó al Criadero que los viernes los estudiantes tienen de 1:00 pm a 3:15 pm una franja en la cual realizan actividades de recreación y en la cual se podría llevar a cabo esta actividad por la cercanía del colegio con el Criadero Yarumalito. El programa se llevó a cabo para los alumnos desde sexto hasta décimo, ya que están en una edad en la que se puede razonar con mayor facilidad y se cuenta con la asistencia del maestro que colabora con el manejo de los alumnos. Fueron un total de 10 visitas desde el 21 de Enero de 2011 hasta el 25 de Marzo del 2011; el valor de la visita fue de \$30,000 por estudiante, al profesor se le ofreció su visita gratis y el transporte fue por cuenta del colegio; el horario de la visita fue de 1:30 pm a 4:00 pm, tiempo durante el cual se les dio un recorrido por el Criadero, vieron la alimentación de algunos ejemplares, conocieron las diferentes modalidades y los ejemplares más

representativos del Criadero, aprendieron a ensillar un caballo y participaron de una cabalgata ecológica de aproximadamente 1 hora. Se rifaron 1 gorra y 1 poncho en cada visita. (Los resultados de la visita se verán en el capítulo 5).

Tabla 3.CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA VISITA DEL COLEGIO		
HORA	ACTIVIDAD	OBJETIVO
1:30pm-1:35pm	Llegada de los estudiantes	Los estudiantes bajan del bus que los trae desde el colegio, ubican los maletines y son llamados a lista.
1:35pm-1:40pm	Presentación del personal	Los colaboradores del criadero se presentan y resumen en pocas palabras su cargo.
1:40pm-2:00pm	Recorrido por el Criadero	Conocer a fondo algunas de las actividades realizadas en el Criadero como la alimentación, el aseo de las pesebreras y de los equinos.
2:00pm-2:30pm	Ensillar los ejemplares	Los alumnos aprenden a ensillar sus propios ejemplares con la supervisión del montador y su ayudante.
2:30pm-3:30pm	Cabalgata Ecológica	Se realiza la cabalgata ecológica de aproximadamente 1 hora, se les explica aspectos importantes de la relación con el caballo, de las competencias y de la forma como los trabajan. Además de disfrutar del paisaje valluno.
3:30pm-3:50pm	Regreso al Criadero y desensillada de los ejemplares	La cabalgata termina al regresar al Criadero, los alumnos deben desensillar los ejemplares y se les responderán las inquietudes que tengan.
3:50pm-4:00pm	Rifa sorpresa y salida	Se rifa una gorra y un poncho haciendo preguntas relacionadas con la visita y los estudiantes toman el bus para salir a sus hogares.

Fuente: Autor

### *Copa América Equina*

Del 29 de Octubre al 1 de Noviembre del 2010 se llevó a cabo la Copa América Equina en la ciudad de Cali, una de las ferias más importantes del mundo Equino donde vienen exponentes de toda Colombia y de países como Estados Unidos, Puerto Rico, Republica Dominicana y Venezuela. Para el Criadero Yarumalito fue la oportunidad perfecta para discutir el proyecto con propietarios de diferentes criaderos, de recibir sugerencias y de dar a conocer esta nueva propuesta al gremio. Se montó un Stand Publicitario junto al Criadero Villa María que permitió mostrar los criaderos, atender al público en general, mostrar los reproductores y los productos.

Yarumalito realizo 100 encuestas al azar a algunos de los asistentes del evento, donde se pudo apreciar un gran interés por el proyecto, especialmente al saber que los ejemplares que podrían disfrutar son ejemplares de paso, no son los típicos ejemplares de cabalgatas. El Criadero puso a disposición de las personas el alquiler de sus ejemplares para la cabalgata de la feria de Cali el 26 de Diciembre del 2010, de Manizales el 2 de Enero del 2011. También se informó sobre las clases de chalanería, las cabalgatas ecológicas y el alquiler de pesebreras. Al final se rifaron 10 gorras y 10 ponchos del Criadero a los que colaboraron con la encuesta y se hizo énfasis en la importancia de que se sientan parte de Yarumalito, todo esto apuntando a imponer la marca y lograr la atracción de futuros clientes que sientan que en el Criadero van a ser atendidos con honestidad y aprecio. (Ver resultados de la encuesta en anexo)

### *Visita Universidad San Martín*

Durante la Copa América se dialogó con un profesor de veterinaria de la Universidad San Martín, interesado por la facilidad con la que el Criadero piensa abrir las puertas al gremio equino, ya que es consciente que los criadores de caballos no permiten que cualquier persona conozca su manejo y sobretodo que

monten sus ejemplares. Se discutió sobre la posibilidad de llevar a sus alumnos a una salida de campo en la que puedan ver el nuevo manejo administrativo del Criadero pero también a conocer el manejo reproductivo y la parte veterinaria de Yarumalito, se programa una reunión para el 20 de Enero para programar las fechas de las visitas. Al final se llega al acuerdo de dos visitas con estudiantes de diferentes semestres para los días 12 de Febrero (Grupo 1) y 9 de Abril (Grupo 2) del 2011 a un precio de \$20,000 por alumno. Los alumnos tendrán derecho a ver el manejo reproductivo (servicio de un reproductor, manejo del semen, inseminación de una yegua), trabajo de un ejemplar para pista, exhibición de varios ejemplares de competencia, y de dar una pequeña vuelta a caballo dentro del criadero. Se rifaron 2 gorras y 2 ponchos en cada visita. (Los resultados de las visitas se verán en el capítulo 5)

Algunos estudiantes mostraron interés en la cabalgata ecológica, se programó para el domingo 13 de Febrero.

Tabla 4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA VISITA DE LA UNIVERSIDAD		
HORA	ACTIVIDAD	OBJETIVO
8:00am-8:15am	Llegada de los estudiantes	Los estudiantes llegan al criadero en transporte particular.
8:15am-8:20am	Presentación del personal	Los colaboradores del criadero se presentan y resumen en pocas palabras su cargo.
8:20am-8:40am	Recorrido por el Criadero	Conocer a fondo algunas de las actividades realizadas en el Criadero como la alimentación, el aseo de las pesebreras y de los equinos.
8:40am-9:00am	Preparación de la yegua y el caballo a reproducir.	Los alumnos observan la preparación de los ejemplares por parte del veterinario del Criadero, el manejo y algunos estudiantes pueden colaborar con la actividad.
9:00am-9:30am	Servicio del reproductor	Se realiza la extracción del semen con la ayuda de una vagina artificial, el veterinario será asistido por algunos de los alumnos de la universidad.

9:30am-10:00am	Inseminación artificial de la yegua	Los estudiantes observan el manejo que se le da a la yegua a servir y la inseminación artificial de ésta.
10:00am– 10:45am	Observación de ejemplares entrenando para pista	Los estudiantes observan las técnicas de entrenamiento de los ejemplares en sus diferentes etapas del adiestramiento, se les aclaran dudas y se les cuenta sobre los títulos que se han obtenido en el criadero.
10:45 am– 11:30am	Montada a caballo	Algunos de los estudiantes que sepan montar se pueden dar cortas vueltas en los ejemplares del criadero en el sitio de entrenamiento.
11:30am– 11:50am	Rifa sorpresa y preguntas	Se rifaran 2 gorras y 2 ponchos con preguntas relacionadas con la visita. También se aclararán dudas o preguntas de la visita.
11:50 am	Fin de la visita	Los estudiantes salen del Criadero Yarumalito

Fuente: Autor

### *Visita al Criadero La Luisa*

El administrador del Criadero Yarumalito visitó el Criadero La Luisa para dialogar sobre el programa, especialmente para buscar facilidades en cuanto a la reproducción y se logro cambiar 5 saltos del ejemplar Fragante, del Criadero Yarumalito y Villa María, por 5 saltos de Hermano Sol de Villa Milena, un caballo mayor, con mas crías nacidas y ganando en las pistas, y 1 del de Patrimonio del 8, que le representa al Criadero Yarumalito refrescar sus líneas genéticas.

### *Diseño de la Página Web*

Se está terminando el diseño de la página web del Criadero Yarumalito, ya se tiene el espacio [www.criaderoyarumalito.com](http://www.criaderoyarumalito.com) pero está en el proceso de filmar los ejemplares y tomarles las fotos. Aunque la idea inicial de la página es la comercialización de los equinos y la venta de los saltos de los reproductores, en

esta página también se podrán hacer las reservas para las cabalgatas o inscribirse a las clases.

#### Charla con el personal del Criadero para el proyecto

La intención de esta reunión con todos los colaboradores del Criadero Yarumalito es dar a conocer el nuevo horizonte al que le apunta el grupo, ya que el único producto que se ofrecía era la venta de ejemplares y la mayoría de los trabajadores no tenían contacto directo con los compradores. Ahora el proyecto se enfoca en crear un ambiente familiar en el que el visitante se sienta parte del grupo, y en el que interactúe tanto con el administrador como con la persona encargada del aseo, y donde el cliente conozca el manejo de cada una de las actividades realizadas en el Criadero.

La charla se llevó a cabo el sábado 20 de Noviembre del 2010, en una integración con todo el personal donde se les explicó la idea del proyecto, el aumento de visitas y se hizo especial énfasis en la disposición para atender las inquietudes de los clientes.

#### Cabalgatas Ecológicas

Un plan ideal para descansar con los amigos, la familia, o sencillamente para disfrutar del paisaje valluno y de montar a caballo es la cabalgata ecológica. Las pesebreras la Z son las únicas cercanas al Criadero Yarumalito que han prestado este servicio, la diferencia es que sólo la hacen nocturna y es un ambiente diferente, de fiesta, en el cual no se contempla la belleza del paisaje, no la pueden realizar menores de 16 años, ni se ofrece el conocimiento y las anécdotas del mundo del caballo. El valor para la cabalgata en la Z es de \$80,000 por ejemplar, al no tener un competidor directo pone el precio que le parece.

Las cabalgatas ecológicas en Yarumalito se realizan en el horario que el grupo defina los viernes y sábados entre las 11:00 am y las 4:00 pm y los domingos entre las 8:00 am y las 4:00 pm, la cabalgata tiene una duración de 2 horas el grupo conformado debe ser mínimo de 5 personas y máximo de 15 (para facilitar el control, la atención y el manejo tanto de personas como de equinos). Serán acompañados por dos personas (el montador y su ayudante) quienes contarán anécdotas de su día a día junto al caballo, sus competencias y estarán dispuestos a atender todas las inquietudes del cliente. El valor de la cabalgata por persona es de \$50,000. Se realizarán máximo dos cabalgatas por día para no abusar de los equinos.

La cabalgata sale por la parte posterior del Criadero Yarumalito y recorre extensos paisajes donde pueden observar cultivos de caña de azúcar y de arroz, pasar por un riachuelo y un pequeño bosque. Aproximadamente a 20 minutos de recorrido a caballo está el primer punto de descanso, donde se dejan recuperar los caballos por 15 minutos y pueden disfrutar de productos refrescantes como cholados, luladas, gaseosa o agua; el siguiente punto de descanso está a 40 minutos del primero, donde se toma otro receso de 15 minutos; se continúa disfrutando el paisaje durante 30 minutos más hasta volver a la puerta trasera del Criadero Yarumalito (Ver mapa 1 y 2 en anexos).

Desde Junio hasta Agosto las cabalgatas se realizarán también los miércoles, pues es temporada de vacaciones escolares.

Tabla 5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES CABALGATA ECOLOGICA		
TIEMPO	ACTIVIDAD	OBJETIVO
00:00-00:10	Llegada de los participantes.	Se espera la llegada de las personas que van a hacer el recorrido de la cabalgata.
00:10-00:20	Ensillar ejemplares o recorrido por instalaciones	El cliente puede elegir entre aprender a ensillar su propio ejemplar o tener un breve recorrido por las instalaciones del criadero mientras le ensillan su ejemplar.

00:20-01:10	Inicio de cabalgata ecológica	Arranca el recorrido en el que se disfruta del paisaje valluno, cultivos de arroz y caña de azúcar, pequeñas montañas, un riachuelo y un pequeño bosque.
01:10-01:30	Receso	Los participantes tienen un receso de 15 minutos en el Parque del Cholado, donde pueden disfrutar de éste producto refrescante, de una lulada o de una ensalada de frutas.
01:30-02:20	Regreso de la cabalgata	Se tomará el mismo camino de regreso al criadero, pasando por los mismos puntos.
02:20-02:30	Fin de la cabalgata	Los participantes se bajan de los caballos, los que quieran los pueden desensillar.
02:30	Salida del Criadero	Los clientes abandonan el criadero.

Fuente: Autor

\*El horario de la cabalgata lo escogen los clientes en el rango disponible por el criadero.

### Clases de Chalanería

Las clases de chalanería se dividirán en dos grupos para personas de cualquier edad, uno dedicado a las personas que no saben montar a caballo, que no tienen ningún tipo de conocimiento; el otro grupo será el de las personas que están en un nivel más avanzado y quieren clases de preparación para competencia. Las clases para competir se darán los martes y jueves de 4:00 pm a 6:00 pm, los del otro grupo recibirán las clases los lunes de 4:00 pm a 6:00 pm y los sábados de 9:00 am a 11:00 am. Las clases de chalanería tendrán un valor de \$30,000 mensual por persona.

Las clases las dictarán el montador del criadero que es chalan profesional y ha participado en las mejores ferias del país y en una mundial o el administrador del Criadero que es campeón de chalanería en varias ferias del país y compitió en una mundial.

Tabla 6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES CLASES DE CHALANERIA		
TIEMPO	ACTIVIDAD	OBJETIVO
00:00-00:05	Llegada de los estudiantes.	Se espera la llegada de las personas que van a recibir las clases.
00:05-00:30	Ensillar ejemplares.	Cada persona debe ensillar su ejemplar. Los que no saben recibirán la clase apropiada de cómo ensillar su ejemplar, durante este momento se les realizan preguntas y aclaran dudas para mejorar sus conocimientos teóricos del caballo.
00:30-01:30	Montada de equinos.	Las clases para aprender a montar se realizan en un corral, donde la persona va creando el vínculo con el caballo, se busca que pierda el temor, que gane confianza. En las clases para competencia se busca mejorar la destreza a la hora de realizar las pruebas, mejorar la posición del jinete, entrenar el jinete para que mejore su pulso.
01:30-01:55	Desensillada de equinos.	Los alumnos deben desensillar y bañar los ejemplares, durante este momento se les realizan preguntas y aclaran dudas para mejorar sus conocimientos teóricos del caballo.
01:55-02:00	Salida del Criadero	Los alumnos abandonan el Criadero.

Fuente: Autor

#### Servicio de Reproductor y Venta de vientres.

Teniendo clara la idea de aumentar las ventas de servicios reproductivos el criadero optó por una estrategia de facilitar la forma de pago al cliente, de esta forma, la persona interesada en adquirir el servicio del criadero tiene la opción de pagar el 50% del servicio en el momento de la adquisición y pagar el 50% restante a los 6 meses.

El criadero cuenta con un reproductor de nombre Indulto de la Luisa, tiene varios campeonatos en la trocha y ya tiene varios hijos nacidos; es hijo de Destello de los Naranjos Fuera de Concurso y el valor comercial del salto es de \$750,000 con garantía de cría viva al nacer y 1 despacho de semen a nivel nacional, si la yegua no queda preñada con ese envío deben consignar el siguiente envío. Yarumalito

también tiene el 20% del ejemplar Fragante, hijo de Mensaje de San Esteban (Campeón Mundial) y el 20% del ejemplar Garibaldi de Villa María hijo de Destello de los Naranjos Fuera de Concurso y la Salomé de la Bonita Fuera de Concurso y 5 veces ejemplar del año; ambos ejemplares son campeones de la trocha y su servicio cuesta \$1,000,000. El Criadero no vendía servicios del caballo Indulto, pero entre Enero y Marzo del 2011 se vendieron 7 saltos, lo que no se había logrado antes. Entre Enero y Marzo también se vendieron 15 saltos de Fragante y 11 de Garibaldi, representando más ingresos para el criadero. Los costos que se asumen al vender un servicio son \$150,000 del envío y \$50,000 de materiales para la recolección y el almacenamiento. (Ver Anexo. Fotos 1, 2 y 5)

El Criadero necesita comprar servicios de otros reproductores para refrescar sus líneas genéticas, se vio la oportunidad de intercambiar 10 saltos de Indulto por 5 de Cónsul de Gran Dinastía, de esta forma el criadero evita sacar efectivo para comprar saltos y da la oportunidad a su reproductor de servir yeguas de otro criadero.

Otro producto que nunca se había pensado en el Criadero era la venta de vientres, es decir, una cría de una yegua del criadero con el caballo que el cliente quiera, aprovechando la genética de las yeguas del criadero. Se logró la venta del vientre de la yegua Perla de la Fortaleza en \$15,000,000 sin incluir el salto y el servicio del veterinario.

#### Alquiler de pesebreras

El Criadero Yarumalito cuenta con 15 pesebreras disponibles para el alquiler, el alquiler de pesebrera cuesta \$600,000; el servicio incluye agua y heno a disposición del ejemplar y el concentrado que el ejemplar necesite según el ejercicio que haga, también el cisco que requiera el animal como cama, mantenimiento de pesebrera. El Criadero incluye también 3 potreros en el que se suelta el ejemplar 2 veces a la semana durante 2 horas para que el ejemplar

juegue y salga de la rutina de la pesebrera y el trabajo. El servicio de montador es opcional y tiene un costo de \$150,000 si es entrenamiento a diario o \$70,000 si es 3 veces por semana, esto se le cancela directamente al montador al final de cada mes. El herrero cobra \$40,000 por herrar el ejemplar, normalmente es 1 vez por mes (algunos animales gasta más herradura que otros).

En el mes de Enero se contaba con 2 pesebreras alquiladas, en febrero llegó 1 ejemplar más, en marzo se alquilaron 4 pesebreras más y en abril 4 pesebreras más. Es decir que en el mes de abril se terminó con 11 pesebreras ocupadas y 4 disponibles.

#### Alquiler para cabalgatas

El alquiler para cabalgatas es una buena estrategia para generar ingresos, especialmente para la temporada de ferias ya que se aumenta la demanda para estos eventos.

#### *Cabalgata feria de Cali 2010*

Normalmente durante finales del mes de Noviembre se empiezan a ver a los caleños visitando todos los Criaderos Equinos y pesebreras de la región con motivo de la cabalgata de apertura de la feria de Cali el 26 de Diciembre de cada año, una cabalgata que supera los 3,000 jinetes y es considerada la segunda cabalgata más importante del país después de la cabalgata de la Feria de las Flores. Los precios de alquiler para esta cabalgata inician en \$1,500,000 y va incrementando a medida que se acerca la cabalgata, hasta llegar a precios cercanos a los \$4,000,000. El Criadero Yarumalito alquiló para la cabalgata 10 ejemplares, haciéndose cargo del transporte al sitio de salida de la cabalgata, desembarque, inscripción de los ejemplares, los aperos de los ejemplares, 2 personas pendientes durante todo el recorrido de la cabalgata, y el embarque de regreso a casa, todo esto por un valor de \$800,000 por persona. El camión ida y

regreso costó \$800,000, es decir, \$80,000 por ejemplar; la inscripción cuesta \$110,000 por ejemplar; los requisitos del ICA cuestan \$60,000 por ejemplar; los dos ayudantes cobran \$500,000 (\$250,000 cada uno), es decir, \$50,000 por ejemplar; el herraje cuesta \$50,000 por ejemplar. Los \$450,000 restantes corresponden al alquiler del ejemplar y cubren algún riesgo o eventualidad. (Ver Anexo. Foto 6)

#### *Cabalgata Feria de Manizales 2011*

Por su cercanía con Cali, la feria de Manizales es destino de muchos caleños que pretenden empezar el año de fiesta. Esta feria tiene como inauguración la cabalgata que en el 2011 se celebró el domingo 2 de Enero. Para este evento el Criadero Yarumalito alquiló 10 caballos que viajaron el 1 de Enero y regresaron el 3 de Enero, el valor del alquiler de cada caballo fue de \$900,000. El Criadero estaba obligado a hacerse cargo del transporte de Yarumalito a las Pesebreras El Tronío (lugar de estadía de los caballos), de las pesebreras a la cabalgata, de la cabalgata nuevamente a las Pesebreras El Tronío y de las Pesebreras El Tronío al Criadero Yarumalito; la inscripción de los ejemplares, los aperos de los ejemplares, 2 personas pendientes durante todo el recorrido de la cabalgata. El camión ida y regreso costó \$2,000,000, es decir, \$200,000 por ejemplar; la inscripción costó \$60,000 por ejemplar; los requisitos del ICA cuestan \$10,000 por ejemplar; los dos ayudantes cobran \$700,000 (\$350,000 cada uno), es decir, \$70,000 por ejemplar; el herraje cuesta \$40,000 por ejemplar. Los \$520,000 restantes corresponden al alquiler del ejemplar, alimentación y cubren algún riesgo o eventualidad.

#### *Cabalgatas Jamundí 2011*

En el municipio de Jamundí se volvió costumbre cabalgar por las calles del pueblo todos los sábados por la noche, llegando a participar más de 60 caballos que pasean por el pueblo durante aproximadamente 3 horas. El Criadero Yarumalito

ha prestado los servicios de alquiler de 10 ejemplares para estas cabalgatas de integración por un valor de \$100,000 por caballo. Yarumalito se hace cargo del transporte del equino al sitio de salida y de regreso a la finca que cuesta \$100,000, es decir, \$10,000 por ejemplar; los dos ayudantes cobran \$200,000 (\$100,000 cada uno), es decir, \$20,000 por ejemplar; el herraje cuesta \$40,000 por ejemplar. Los \$30,000 restantes corresponden al alquiler del ejemplar y cubren algún riesgo o eventualidad. Los resultados se ven en el capítulo 5.(Ver Anexo. Foto 7)

### Exposiciones de Profesionales

Dentro de las propuestas del Criadero Yarumalito está la de la integración de todas las personas que participan en el gremio y las que están a punto de entrar, por eso se toma la decisión de iniciar con unas charlas que involucran diferentes temas relacionados con el caballo, dictadas por expertos en el tema, pero en las cuales participan propietarios, aficionados, e incluso otras personas de la misma profesión. La idea es que el experto haga su exposición pero lo demuestre con un ejemplar del Criadero para tener la práctica real, y después en un ambiente familiar, resuelva inquietudes o pueda debatir con otras personas expertas o con diferente punto de vista.

La primera charla se realizó el sábado 19 de Febrero a las 3:00 pm, fue realizada por el herrero profesional del criadero y tenía como tema central los aplomos de los ejemplares, donde se discutían puntos como el momento adecuado para empezar a aplomar el potro, las herraduras correctivas, entre otros que despertaron el interés de los asistentes. La entrada tenía un costo de \$5,000.

La segunda charla se realizó con el veterinario del Criadero el sábado 12 de Marzo a las 3:00 pm, donde el tema central era la parte reproductiva del equino, se abordaron temas como la inseminación artificial y la transferencia de embriones. La entrada costó \$5,000.

Quedan por realizar exposiciones de un arrendador equino, quien es el encargado de empezar los potros, y de un chalán profesional, quien lo entrena y muestra en la pista. Estas exposiciones se llevarán a cabo los días 14 y 28 de Mayo.

#### Negociación con proveedores

La administración del Criadero Yarumalito identifica una oportunidad de disminuir costos negociando con los proveedores de cada uno de los productos necesarios para el desarrollo de su actividad.

Para comenzar en el mes de Enero de 2011 se logró un cambio en el costo del herraje, al negociar con el herrero el pago de su servicio de \$50,000 a \$40,000 por animal, siempre y cuando el Criadero le garantice mínimo 25 animales al mes para herrar y la garantía de ser el único herrero del Criadero. Vale la pena recalcar que por motivo de las cabalgatas los ejemplares van a ser montados con mayor frecuencia y por lo tanto se aumenta los ejemplares que van a necesitar el servicio de herraje

Se piensa dialogar con los proveedores del concentrado, heno y los medicamentos.

#### Exposiciones equinas

El Criadero Yarumalito buscando imponer su marca participó en dos exposiciones grado A en lo que va del 2011. La primera fue en Roldanillo, donde participaron 5 animales del Criadero, obteniendo el título de mejor potro en proceso de adiestramiento de la trocha, dos primeros puestos y un segundo puesto, un ejemplar se quedó sin cinta. El balance fue positivo. La segunda exposición fue en Manizales, la que es la feria más importante en lo que va del año y donde se ganaron el título de mejor potro trotón galopero, dos primeros puestos, un segundo puesto, un tercer puesto, un cuarto puesto y dos ejemplares se quedaron sin cinta.

Luego se participó en Aranzazu con 9 ejemplares que ganaron un mejor potro en proceso trotón galopero, dos primeros puestos, un tercer puesto, dos cuartos puestos, dos ejemplares no cogieron cinta y uno no participó. (Ver Anexos foto 3)

Está programada la participación en la feria de Tuluá a finales de Junio, Buga y Agroexpo a Medios de Julio y Medellín a principios de Agosto. (Ver Anexo. Foto 3).

### Venta de Ejemplares

En el periodo Enero-Abril del 2011 el Criadero ha logrado la venta de 8 ejemplares, durante todo el 2010 habían conseguido vender 8, lo que muestra un importante aumento en las ventas, al conseguir mayor visita de personas se incrementan las oportunidades de comercialización de caballos. Los resultados se muestran en el capítulo 5.

## 5. EVALUACION FINANCIERA DEL CRIADERO Y SU SOSTENIBILIDAD

Desde sus inicios, El Criadero Yarumalito ha carecido de orden en el manejo de sus costos de producción, los cuales no están especificados en cada uno de los insumos que alteran los costos en el sostenimiento de los animales. Este sostenimiento incluye rubros como los son la compra de heno, cisco, concentrado y medicamentos. De este modo, sólo se llevaba registro general de Sostenimiento sin diferenciar cada rubro.

Egresos del Criadero Equino Yarumalito Año 2010 (Sin incluir Diciembre 2010).

Para evaluar el desempeño del proyecto se enseñarán los costos de producción del Criadero y los Ingresos del año 2010, sin contar el mes de Diciembre, mes en el que se inicia el proyecto. Luego se mostrarán los costos de lo transcurrido del año 2011, al igual que los nuevos ingresos generados por la implementación del proyecto, incluyendo el mes de Diciembre. Finalmente, se compararán los resultados para definir si la propuesta ayuda a la sostenibilidad del Criadero Equino Yarumalito. Hay que resaltar que no se cuenta con datos exactos de años anteriores que permitan proyectar el comportamiento futuro, pero para este ejercicio se tomará lo transcurrido del año y se promediará para encontrar un comportamiento mensual del criadero. El cálculo va teniendo en cuenta la base de 40 animales en el criadero.

### *Sostenimiento*

Como se expresó anteriormente, no hay claridad en los precios que se manejaban en el año 2010, ni los proveedores con los que se trabajaba. Está el dato de Enero a Noviembre del 2010 de sostenimiento del Criadero de \$71,865,500 que significan un costo de \$6,533,227.3 mensual en Alimentación, Heno, Cisco y medicamentos de los ejemplares.

Adicionalmente, a la Asociación se le debe pagar \$100,000 mensual como cuota de sostenimiento.

### *Herrero*

En herrajes la suma de Enero a Noviembre es de \$11,550,000 lo que da un valor de \$1,050,000 mensual, es decir, 21 animales herrados por mes. Hay que anotar que el montador tenía rutinas de trabajo diferentes, algunos ejemplares se montaban más que otros y por esto el tiempo de herraje de cada animal era diferente.

### *Veterinario*

Durante el periodo Enero-Noviembre del 2010 se preñaron 13 yeguas. El servicio de Veterinario era de \$300,000 por yegua preñada, esto da un total de \$3,900,000. Durante este periodo también se trataron diferentes enfermedades por un valor de \$14,000,000 entre los cuales hay cólicos, cojeras, entre otros, pero ninguno se especifica claramente.

Basados en esto vemos que en servicios veterinarios se cancelaron entre Enero y Noviembre del 2010 la suma de \$17,900,000, es decir \$1,627,272.2 mensuales en promedio.

### *Personal*

En el Criadero Yarumalito trabajaron 5 personas durante el año 2010, el chalan profesional con un sueldo de \$1,600,000 mensual, un ayudante del montador \$515,000 mensual, dos cuidadores encargados del mantenimiento de las pesebreras y los equinos \$515,000 mensual cada uno, y una persona que vivía en

el Criadero y era la encargada de manejar al personal y hacer otras labores \$515,000.

Es decir, la nomina del Criadero era de \$3,660,000 mensuales.

*Tabla de Gastos 2010*

En esta tabla se puede apreciar el resumen de los costos del año 2010, además del promedio mensual que se utilizará en comparaciones.

Tabla 7. GASTOS OPERACIONALES CRIADERO YARUMALITO PARA 40 ANIMALES EN 2010		
MOTIVO	PROMEDIO MENSUAL	ENERO-NOVIEMBRE
Sostenimiento	\$6,533,227.3	\$71,865,500
Herrero	\$1,050,000	\$11,550,000
Veterinario	\$1,627,272.2	\$17,900,000
Nómina	\$3,660,000	\$40,260,000
Cuota Asociación	\$100,000	\$1,100,000
Energía y Acueducto	\$840,000	\$9,240,000
Impuesto Predial 2010	\$43,954.5	\$483,500
<b>TOTAL</b>	<b>\$13,854,454</b>	<b>\$152,399,000</b>

Fuente: Autor

Ingresos del Criadero Equino Yarumalito 2010

Los ingresos del Criadero en el año 2010 fueron únicamente por ventas de animales y uno que otro salto de sus reproductores, ya que no se ofrecía otros productos en específico.

Tabla 8. VENTAS DE EQUINOS DEL CRIADERO EN EL 2010	
EJEMPLAR	VALOR
Bolero de la Cruz	15,000,000
Maraquero de la Virginia	5,500,000

Paché	4,000,000
Manolete del 8	5,000,000
Silverio	8,000,000
Veneno de la Luisa	10,000,000
Galatea	20,000,000
Indicio de Yarumalito	10,000,000
<b>TOTAL</b>	<b>77,500,000</b>

Fuente: Autor.

### Egresos del Criadero Equino Yarumalito Año 2011

Por medio de este proyecto se pretende la organización del criadero en una empresa, por eso se busca llevar un mejor control en cuanto a los ingresos y egresos del Criadero y encontrar oportunidades de disminuir los costos y de aumentar el ingreso de capital en búsqueda de la sostenibilidad del Criadero.

#### *Sostenimiento*

Se empieza a ver orden en el manejo del Criadero, se manejan los insumos según su proveedor inicialmente para coordinar las formas de pago y posiblemente en un futuro conseguir que se puedan obtener descuentos por volumen y por fidelidad a los proveedores. Se organiza el sostenimiento de los ejemplares en 3 proveedores: concentrado y medicamentos, heno, y Cisco.

Para Concentrado y medicamentos se reflejan los costos en la siguiente tabla:

Tabla 9. CONSUMO CONCENTRADO Y MEDICAMENTOS DE YARUMALITO DIC 2010-ABRIL 2011	
Mes	Valor
Diciembre 2010	\$4,005,000
Enero 2011	\$4,055,000
Febrero 2011	\$4,050,000
Marzo 2011	\$4,555,000

Abril 2011	\$4,600,000
TOTAL	\$21,265,000

Fuente: Autor.

El costo del heno se plasma en la siguiente tabla:

Tabla 10. CONSUMO HENO YARUMALITO DICIEMBRE 2010-ABRIL 2011			
Mes	Cantidad pacas	Valor unitario	Valor total
Diciembre 2010	400	\$2,800	\$1,120,000
Enero 2011	450	\$2,200	\$990,000
Febrero 2011	450	\$4,100	\$1,845,000
Marzo 2011	550	\$2,400	\$1,320,000
Abril 2011	600	\$3,000	\$1,800,000
TOTAL			\$7,075,000

Fuente: Autor

En cuanto al Cisco el valor es de \$180,000 por viaje, se consume un viaje mensual, el total de los 5 meses es de \$900,000.

En los primeros 5 meses del proyecto el Concentrado y medicamentos hay un consumo total de \$21,265,000, en heno \$7,075,000 y en Cisco \$900,000; En los tres rubros que representan el sostenimiento tenemos un total de \$29,240,000 que representa un promedio de \$5,848,000 mensual.

A la Asociación se le debe pagar \$100,000 mensual como cuota de sostenimiento.

### *Herrero*

Los costos de herrero se ven reflejados en la siguiente tabla, se recuerda que a partir de Enero cambia el valor de \$50,000 a \$40,000 siempre y cuando se garantice más de 25 herradas al mes.

Tabla 11. GASTOS HERRERO YARUMALITO DICIEMBRE 2010-ABRIL 2011			
Mes	Cantidad	Valor unitario	Valor Total
Diciembre 2010	24	\$50,000	\$1,200,000
Enero 2011	26	\$40,000	\$1,040,000
Febrero 2011	27	\$40,000	\$1,080,000
Marzo 2011	26	\$40,000	\$1,040,000
Abril 2011	28	\$40,000	\$1,120,000
TOTAL			\$5,480,000

Fuente: Autor

### *Veterinario*

Todo Criadero Importante debe tener un veterinario de planta, el veterinario que prestaba los servicios a Yarumalito solo iba en determinados momentos como la atención reproductiva de las yeguas o en accidentes o enfermedades, un veterinario de planta permitirá revisar con mayor puntualidad las yeguas, atender urgencias con mayor velocidad y reducir costos por sus servicios. Aprovechando su aliado el Criadero Villa María se llega al acuerdo de compartir el salario del veterinario que está en \$2,500,000, lo que representa \$1,250,000 para Yarumalito; cada yegua preñada tiene un valor de \$100,000 y las atenciones por cólicos o enfermedades no tendrán ningún costo.

Durante el periodo Diciembre 2010-Abril 2011 se preñaron 8 yeguas, el servicio del Veterinario era de \$100,000 por yegua preñada, esto da un total de \$800,000. Durante este periodo también se trataron diferentes enfermedades entre las cuales hay cólicos, cojeras, entre otros, pero no representan ningún costo adicional. El sueldo del veterinario se plasmará en la nómina del Criadero.

### *Personal*

En el Criadero Yarumalito trabajaron 8 personas durante Diciembre 2010-Abril 2011, adicionales llegaron el veterinario, la secretaria y el administrador, los sueldos se ajustaron como incentivo para las nuevas atenciones que tienen que prestar a los clientes. El chalán profesional con un sueldo de \$1,700,000 mensual, un ayudante del montador \$630,000 mensual, dos cuidadores encargados del mantenimiento de las pesebreras y los equinos \$630,000 mensual cada uno, una persona que vivía en el Criadero y era la encargada de manejar al personal y hacer otras labores \$630,000, una secretaria \$630,000 mensual, el veterinario \$1,250,000 mensual y el administrador del Criadero y director del proyecto \$2,000,000. Un contador asesora el Criadero visitando la oficina dos veces por semana por el valor de \$1,000,000 mensual

Es decir, la nomina del Criadero es de \$9,100,000 mensuales.

### *Publicidad*

Se mandaron a hacer 30 ponchos y 30 gorras para regalar en algunos eventos o para algunos visitantes con la intención de imponer la marca y de hacer sentir a los clientes parte del criadero. El valor es de \$9,000 cada gorra y \$9,000 cada poncho; en total \$540,000. El Stand publicitario de la Copa América representó un costo de \$2,500,000, de los cuales el Criadero Yarumalito le correspondía pagar el 50%, es decir, \$1,250,000

Dentro de la publicidad se va a incluir los costos de las asistencias a las ferias, ya que es una forma de imponer la marca por medio de los premios ganados y no representa un ingreso concreto sino una valorización de los ejemplares y del nombre del Criadero Yarumalito.

Tabla 12. GASTOS EXPOSICIONES EQUINAS 2011				
FERIA	ROLDANILLO GRADO A (3 días)	MANIZALES GRADO A (4 días)	ARANZAZU GRADO B (5 días)	TOTAL
Transporte por ejemplar	\$100,000	\$160,000	\$170,000	
Inscripción por ejemplar	\$100,000	\$120,000	\$80,000	
Cantidad de Equinos	5	8	9	
Total Costos Equinos	\$1,000,000	\$2,240,000	\$2,250,000	
Total Viáticos Chalán (\$100,000 x Día)	\$300,000	\$400,000	\$500,000	
Total Viáticos Ayudante (\$70,000 x Día)	\$210,000	\$280,000	\$350,000	
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,510,000</b>	<b>\$2,920,000</b>	<b>\$3,100,000</b>	<b>\$7,530,000</b>

Fuente: Autor

Se identifica un total de \$9,320,000 de costos de Publicidad

#### *Tabla de Gastos 2011*

En esta tabla de costos que se presenta a continuación se encuentra el resumen de los costos y el promedio mensual que se utilizará en las comparaciones.

Tabla 13. GASTOS OPERACIONALES YARUMALITO PARA 40 ANIMALES DIC 2010- ABRIL 2011			
MOTIVO	PROMEDIO MENSUAL	DIC 2010-ABRIL 2011	PARTICIPACIÓN
Sostenimiento	\$5,848,000	\$29,240,000	30.7%
Herrero	\$1,096,000	\$5,480,000	5.7%
Yeguas preñadas	\$160,000	\$800,000	0.8%
Nómina	\$9,100,000	\$45,500,000	47.7%
Publicidad	\$1,864,000	\$9,320,000	9.8%
Cuota Asociación	\$100,000	\$500,000	0.5%
Energía	\$250,000	\$1,250,000	1.3%
Acueducto	\$620,000	\$3,100,000	3.2%
Impuesto Predial 2011=	\$41,437.50	\$207,188	0.2%

\$497,250			
<b>TOTAL</b>	<b>\$19,079,438</b>	<b>\$95,397,188</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Autor

### Ingresos del Criadero Equino Yarumalito Año 2011

Se pueden ver las tablas de ingresos del criadero Yarumalito para el año 2011, hay que resaltar que hay unos proyectos que no se han empezado a ejecutar, como por ejemplo las clases de chalanería.

FECHA	GRADO	# ALUMNOS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
21/01/11	6-A	18	\$30,000	\$540,000
28/01/11	6-B	16	\$30,000	\$480,000
04/02/11	7-A	19	\$30,000	\$570,000
11/02/11	7-B	19	\$30,000	\$570,000
18/02/11	8-A	15	\$30,000	\$450,000
25/02/11	8-B	17	\$30,000	\$510,000
04/03/11	9-A	16	\$30,000	\$480,000
11/03/11	9-B	18	\$30,000	\$540,000
18/03/11	10-A	17	\$30,000	\$510,000
25/03/11	10-B	19	\$30,000	\$570,000
<b>TOTAL</b>		<b>174</b>	<b>\$30,000</b>	<b>\$5,220,000</b>

Fuente: Autor

FECHA	GRUPO	# ALUMNOS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
12/02/11	1	26	\$20,000	\$520,000
09/04/11	2	30	\$20,000	\$600,000
<b>TOTAL</b>		<b>56</b>	<b>\$20,000</b>	<b>\$1,120,000</b>

Fuente: Autor

FECHA	VALOR ALQUILER	COSTOS ALQUILER	INGRESOS X EQUINO	# EQUINO ALQUILADO	TOTAL INGRESOS
26/12/10	\$800,000	-\$350,000	\$450,000	10	\$4,500,000
02/01/11	\$900,000	-\$380,000	\$520,000	10	\$5,200,000
TOTAL					\$9,700,000

Fuente: Autor

FECHA	VALOR ALQUILER	COSTOS ALQUILER	INGRESOS X EQUINO	# EQUINO ALQUILADO	TOTAL INGRESOS
05/02/11	\$100,000	-\$70,000	\$30,000	10	\$300,000
19/02/11	\$100,000	-\$70,000	\$30,000	10	\$300,000
12/03/11	\$100,000	-\$70,000	\$30,000	10	\$300,000
26/03/11	\$100,000	-\$70,000	\$30,000	10	\$300,000
TOTAL	\$400,000	-\$280,000	\$120,000	10	\$1,200,000

Fuente: Autor.

FECHA	VALOR ALQUILER	COSTOS ALQUILER	INGRESO POR EQUINO	# EQUINOS ALQUILADOS	TOTAL INGRESOS
13/02/11	\$50,000	\$10,000	\$40,000	12	\$480,000
TOTAL	\$50,000			12	\$480,000

Fuente: Autor.

EJEMPLAR	VALOR UNIT.	(-) ENVIO Y MATERIAL	INGRESO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL
Indulto	\$750,000	-\$200,000	\$550,000	7	\$3,850,000
Fragante(20%)	\$1,000,000	-\$200,000	\$800,000(20%)	15	\$2,400,000

Garibaldi(20%)	\$1,000,000	-\$200,000	\$800,000(20%)	11	\$1,760,000
Perla	\$15,000,000		\$15,000,000	1	\$15,000,000
TOTAL					\$23,010,000

Fuente: Autor

Tabla 20. INGRESOS POR ALQUILER DE PESEBRERAS			
MES	CANTIDAD	VALOR UNIT.	VALOR TOT.
Enero	2	\$600,000	\$1,200,000
Febrero	3	\$600,000	\$1,800,000
Marzo	7	\$600,000	\$4,200,000
Abril	11	\$600,000	\$6,600,000
TOTAL			\$13,800,000

NOTA: Los costos del sostenimiento de los ejemplares ya se incluyeron en los costos de los ejemplares del 2011

Fuente: Autor

Tabla 21. INGRESOS POR CHARLAS DE PROFESIONALES				
FECHA	PROFESIONAL	VALOR UNIT.	# PERSONAS	VALOR TOT.
19/02/11	Herrero	\$5,000	35	\$175,000
12/03/11	Veterinario	\$5,000	48	\$240,000
TOTAL				\$415,000

Fuente: Autor

Tabla 22. VENTAS DE EQUINOS DEL CRIADERO EN EL PERIODO DIC 2010-ABRIL 2011	
EJEMPLAR	VALOR
Lagrima del Sol de Yarumalito	\$6,000,000
Pariente de Villa María	\$7,000,000
Niebla	\$10,000,000
Corazón Partido del Rancho	\$15,000,000
Primordial de la Virginia	\$13,000,000
Rayo del Sol de Yarumalito	\$19,000,000
Prometido de la Corona	\$21,000,000

Rompecabezas de Yarumalito	\$5,000,000
TOTAL	96,000,000

Fuente: Autor.

Tabla 23. INGRESOS YARUMALITO PARA 40 ANIMALES DIC 1010-ABRIL 2011		
MOTIVO	DIC 2010-ABRIL 2011	PROMEDIO MENSUAL
Visita Colegio Ingles de los Andes	\$5,220,000	\$1,044,000
Visita Universidad San Martin	\$1,120,000	\$224,000
Cabalgatas Cali 2010 y Manizales 2011	\$9,700,000	\$1,940,000
Cabalgatas Jamundi	\$1,200,000	\$240,000
Cabalgatas Ecológicas	\$480,000	\$96,000
Servicios Reproductivos	\$23,010,000	\$4,602,000
Alquiler de Pesebreras	\$13,800,000	\$2,760,000
Charlas Profesionales	\$415,000	\$83,000
Ventas de Equinos	\$96,000,000	\$19,200,000
TOTAL	\$150,945,000	\$30,189,000

Fuente: Autor

Comparación del Criadero antes y después del proyecto y Análisis de resultados.

Para comparar el desempeño del Criadero se tomará el promedio mensual del año 2010 y lo trabajado durante el 2011, de este modo se puede ver los cambios en cuanto a costos, ingresos y permitirá encontrar el punto de equilibrio, donde podemos ver lo que necesita vender la empresa para no obtener ni pérdidas ni ganancias. No se realizará una proyección a mayor tiempo ya que no hay datos exactos del comportamiento de estas actividades ni del criadero, Yarumalito podrá hacer sus proyecciones en un futuro cuando tome sus propios datos.

#### *Comparación gastos promedio mensuales 2010-2011*

En el cuadro de comparación de costos del 2010 contra el 2011 se puede ver un incremento en la mayoría de los costos, exceptuando el de sostenimiento de los

ejemplares, esto se da porque se empieza a identificar un orden en el manejo del criadero, hay mejor cuidado del concentrado y los medicamentos, orden en los pedidos que asegura que no se presenten vencimiento de los insumos y evita el desperdicio de los mismos. La nómina tiene un aumento significativo debido a que el veterinario en el 2011 empieza a formar parte de la nómina, además en búsqueda del orden en la empresa se incluyen la secretaria y el contador como parte de la nómina. Los servicios y el impuesto también tienen un aumento de un año para otro. En total se aprecia un aumento promedio en los costos mensuales del 2010 al 2011 de \$5,224,983.5

Tabla 24. COMPARACION GASTOS PROMEDIO MENSUALES CRIADERO YARUMALITO PARA 40 ANIMALES 2010 VS 2011			
MOTIVO	PROMEDIO MENSUAL 2010	PROMEDIO MENSUAL 2011	DIFERENCIA
Sostenimiento	\$6,533,227.3	\$5,848,000	-\$685,227.3
Herrero	\$1,050,000	\$1,096,000	\$46,000
Veterinario	\$1,627,272.2	\$0	-\$1,627,272.2
Nómina	\$3,660,000	\$9,100,000	\$5,440,000
Bonificaciones(yeguas preñadas)	\$0	\$160,000	\$160,000
Publicidad	\$0	\$1,864,000	\$1,864,000
Cuota Asociación	\$100,000	\$100,000	\$0.00
Energía y Acueducto	\$840,000	\$870,000	\$30,000
Impuesto Predial	\$43,954.5	\$41,437.5	-\$2,517
TOTAL	\$13,854,454	\$19,079,437.5	\$5,224,983.5

Fuente: Autor

#### *Comparación ingresos promedio mensuales 2010-2011*

En cuanto a los ingresos es claro que el criadero Yarumalito no contaba con una fuente de ingresos diferente a la venta de equinos, por lo tanto, al desarrollar nuevas actividades se identifica un aumento importante en los ingresos mensuales, y en las ventas de equinos se puede apreciar que el crecimiento es importante, esto debido al aumento de las visitas en el criadero y el aumento del interés y conocimiento de las personas en los caballos.

MOTIVO	PROMEDIO MENSUAL 2010	PROMEDIO MENSUAL 2011
Visitas Instituciones Educativas		\$1,268,000
Cabalgatas Cali 2010 y Manizales 2011		\$1,940,000
Cabalgatas Jamundi		\$240,000
Cabalgatas Ecológicas		\$96,000
Servicios Reproductivos		\$4,602,000
Alquiler de Pesebreras		\$2,760,000
Charlas Profesionales		\$83,000
Ventas de Equinos	\$7,045,455	\$19,200,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$7,045,455</b>	<b>\$30,189,000</b>

Fuente: Autor

### *Punto de Equilibrio*

Para tener claras las metas que debe lograr el criadero se buscar el punto de equilibrio, ese punto en el que Yarumalito no presenta ni utilidades ni pérdidas. No se tendrán en cuenta algunos aspectos como las ventas de equinos, las charlas profesionales, las visitas educativas, ni las cabalgatas que se celebran una vez al año; ya que el ideal es que el proyecto permita la sostenibilidad del criadero con las actividades que se desarrollan constantemente y que permitan ingresos de efectivo constantes en la empresa. En la siguiente tabla se encuentra el cálculo del punto de equilibrio de la empresa, la participación se calculó con los datos de la encuesta que se realizó en la Copa América del año 2010. (Ver Anexos. Encuesta).

ACTIVIDAD	PARTICIPACIÓN EN LA PRODUCCIÓN*	PRECIO UNITARIO	COSTO VARIABLE	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO
Clases de Chalanería	27%	\$30,000	\$0	\$30,000	\$8,100
Cabalgata Ecológica	21%	\$50,000	\$0	\$50,000	\$10,500
Cabalgata Jamundí	22%	\$100,000	\$70,000	\$30,000	\$6,600
Reproductor Indulto	22%	\$750,000	\$200,000	\$550,000	\$121,000

Alquiler de Pesebrera	8%	\$600,000	\$466,909	\$133,091	\$10,647
					\$156,847

Fuente: Autor

CF= \$17,055,438

$Q_E = CF / \text{Margen Contribución Ponderada} = \$17,055,438 / \$156,847 = 109$

Con el resultado de la tabla se puede identificar el mínimo de cada uno de los productos que se deben vender:

ACTIVIDAD	PARTICIPACIÓN EN LA PRODUCCIÓN	VENTA REQUERIDA
Clases de Chalanería	109 x 27%	29 personas/mes
Cabalgata Ecológica	109 x 21%	23 personas/mes
Cabalgata Jamundí	109 x 22%	24 personas/mes
Reproductor Indulto	109 x 22%	24 servicios/mes
Alquiler de Pesebrera	109 x 8%	9 pesebreras/mes

Fuente: Autor

### Balance General Criadero Yarumalito

Una herramienta muy importante a la hora de evaluar el estado financiero de cualquier empresa, es su balance general. Allí es posible revisar a detalle los niveles de patrimonio, deuda y bienes con los que cuenta la empresa con el fin de tomar decisiones según la naturaleza del negocio.

Para la realización del balance general para el Criadero Yarumalito, se tuvieron en cuenta los siguientes parámetros:

Parámetros	Valor
Número Caballos Cabalgata	30
Número Caballos Pista	10
Precio Inventario Caballos Cabalgata	\$ 5,000,000
Precio Inventario Caballos Pista	\$ 15,000,000
Precio Promedio de venta Caballos Cabalgata	\$ 12,000,000
Precio Promedio de venta Caballos Pista	\$ 25,000,000
Costo Comida por pesebrera (mensual)	\$ 120,000

Costo Cisco por pesebrera (mensual)	\$ 3,273
Número Trabajadores para aseo y comida	2
Sueldo por trabajador	\$ 630,000
Número Pesebreras para alquilar	15
Total pesebreras	55
Costo alquiler por pesebrera	\$ 466,909
Vehículo	\$ 100,557,500
Caja Enero - Noviembre de 2010	\$ 2,000,000
Valor del Criadero Yarumalito	\$ 232,752,994

Fuente: Autor

Del mismo modo, para el periodo de Dic-10 a Abr-11, se obtuvieron los siguientes resultados:

Detalle	Mes			
	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Número Pesebreras Alquiladas	2	3	7	11
Costo Alquiler	\$ 933,818	\$ 1,400,727	\$3,268,364	\$ 5,136,000
Ventas Caballos	0	3	4	1
Stock de Caballos	40	37	33	32

Fuente: Autor

Con toda la información descrita anteriormente, y teniendo en cuenta todos los ingresos y egresos, se obtiene el siguiente Balance General para el Criadero Yarumalito:

ACTIVOS	Ene-Nov 2010	Dic 2010 – Abr 2011
<b>Activo Corriente</b>		
<b>Disponible</b>	<b>2,000,000</b>	<b>115,448,104</b>
Caja y Bancos	2,000,000	115,448,104
<b>Otros Activos Corrientes</b>	300,000,000	275,000,000
Inversiones Temporales	-	-
Inventarios	300,000,000	260,000,000
Cuentas por Cobrar	-	15,000,000
<b>Activos Diferidos</b>	2,000,000	1,833,333
Seguro de Vehículo	2,000,000	1,833,333

<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>304,000,000</b>	<b>392,281,438</b>
<b>Activos No Corrientes</b>		
<b>Bienes Inmuebles</b>	232,752,994	232,752,994
Criadero Yarumalito	232,752,994	232,752,994
<b>Vehículos</b>	<b>100,557,500</b>	<b>98,462,552</b>
Vehículo	100,557,500	100,557,500
Depreciación Acumulada	-	(2,094,948)
<b>Total Otros Activos</b>	<b>333,310,494</b>	<b>331,215,546</b>
<b>Total Activos</b>	<b>637,310,494</b>	<b>723,496,984</b>
<b>PASIVOS</b>		
Cuentas Por Pagar	-	-
Deuda Corto Plazo	-	-
Ingresos Recibidos por Anticipado	-	-
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	-	-
Deuda Largo Plazo	-	-
<b>Total Otros Pasivos</b>	-	-
<b>Total Pasivos</b>	-	-
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital Social	712,209,494	712,209,494
Resultados del Ejercicio	(74,899,000)	11,287,490
Resultados de Ejercicios Anteriores	-	(74,899,000)
<b>Total Patrimonio</b>	<b>637,310,494</b>	<b>723,496,984</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>637,310,494</b>	<b>723,496,984</b>

Fuente: Autor

## Estado de Pérdidas y Ganancias del Criadero Yarumalito

Una parte fundamental del Balance General resulta del cálculo de la utilidad del ejercicio (del negocio) la cual proviene del estado de pérdidas y ganancias que se muestra a continuación:

Tabla 31. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS CRIADERO YARUMALITO	
Cuentas	Dic 2010 -Abr 2011
Ventas	163,605,000
<i>Venta de Equinos</i>	96,000,000
<i>Alquiler Pesebreras</i>	13,800,000
<i>Cabalgatas Ecológicas</i>	600,000
<i>Otras Cabalgatas</i>	21,000,000
<i>Visitas Educativas</i>	6,340,000
<i>Charlas Profesionales</i>	415,000
<i>Servicios Reproductivos</i>	25,450,000
Costo de Ventas	63,398,909
<i>Equinos</i>	40,000,000
<i>Alquiler Pesebreras</i>	10,738,909
<i>Cabalgatas Ecológicas</i>	120,000
<i>Otras Cabalgatas</i>	10,100,000
<i>Servicios Reproductivos</i>	2,440,000
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>100,206,091</b>
Gastos Operacionales	81,819,491
Gastos de Depreciación	2,094,948
Gastos de Amortización	166,667
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>16,124,985</b>
Ingresos no operacionales	-
Gastos Financieros	-
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>16,124,985</b>
Impuesto de Renta	4,837,496
<b>Utilidad Neta</b>	<b>11,287,490</b>

Fuente: Autor

Con los ingresos y egresos a Noviembre del 2010 se pudo observar que la actividad generó pérdidas, ya que las ventas no pudieron respaldar los costos de sostenimiento del criadero y los socios se ven obligados a inyectar cada vez más capital. Luego de iniciado el proyecto se puede ver por medio del P Y G que la

empresa empieza a tener mayores ingresos que egresos, pues tiene el apoyo de un portafolio de productos y no de uno solo como en el año anterior.

### Indicadores Financieros

El PYG tiene como fin determinar si el negocio genera ganancias, es decir, si lo que el proyecto produce es mayor o menor que lo que se consume. Del mismo modo permite realizar el análisis a partir de indicadores para estudiar el comportamiento de las diferentes cuentas e identificar las que tienen una mayor importancia en la empresa. La principal razón del proyecto es el aumento en las ventas para tener un flujo constante de dinero que permita el sostenimiento de Yarumalito durante el momento en que no tenga ventas equinas. Por las razones anteriores se consideran que los indicadores más importantes están relacionados con las ventas y las diferentes utilidades que muestra el estado de pérdidas y ganancias:

Tabla 32. RESUMEN INDICADORES FINANCIEROS	
Indicador	Porcentaje
Utilidad Bruta / Ventas	61.25%
EBITDA / Ventas	11.24%
Utilidad Operacional / Ventas	9.86%
Utilidad Neta / Ventas	6.90%
Beneficio/Costo	1.6

Fuente: Autor.

Al analizar la Utilidad Bruta/Ventas se encuentra un porcentaje importante de utilidad del 61.25%, puesto que solo se ha tenido en cuenta los costos que se generaron directamente por las ventas, y no los de la operación normal del criadero. Si se analiza la Utilidad Operacional/Ventas se obtiene el valor de 9.86% lo que significa una caída fuerte en el porcentaje de utilidad, ya que se tienen en cuenta los gastos en los que la empresa debe incurrir así realice o no las ventas, además de los gastos de depreciación y amortización. Al calcular la Utilidad Neta/Ventas se encuentra un porcentaje del 6.90%, lo que nos demuestra la utilidad del

ejercicio para el periodo estimado, es importante para Yarumalito que sea positiva pues demuestra que el proyecto es viable y que puede generar recursos sus propios recursos. El EBITDA (Utilidad antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones) permite hacer la corrección de la utilidad operacional quitándole las cuentas que no implican salida de dinero en efectivo como la depreciación y la amortización. Es importante compararla con las ventas porque permite saber en realidad lo que genera el proyecto, al ser un porcentaje de 11.24% demuestra que el proyecto es rentable.

Como se ve plasmado en las tablas del año 2010, el Criadero presentaba pérdidas significativas que se ven amortiguadas por las ventas de equinos, sin embargo el valor seguía siendo negativo. Esto sin duda refleja la falta de manejo que tenía el criadero y demostraba que no se explotaba al máximo las oportunidades que tenía Yarumalito. Ya en el año siguiente, aunque se incrementan los costos, se ve un aumento en la actividad y una fuente de ingresos diferente a las ventas de equinos, al incluir las ventas realizadas en este periodo se puede apreciar un aumento en la utilidad, a tal punto que la empresa empieza a ganar, es más lo que se produce que lo que se consume y se muestra un cambio en el manejo de las cuentas con un mayor control y facilidad para analizar cada una de las cuentas.

Es importante calcular la relación Beneficio/Costo para saber el provecho que se le está sacando a lo que se tiene que invertir en la empresa, es decir, la relación de lo que entra y sale del criadero. Al tener un resultado de 1,6 se puede apreciar que la empresa muestra progreso en este aspecto, y que por cada peso invertido la empresa obtiene 0.6 pesos más. Esto demuestra que vale la pena seguir invirtiendo en el proyecto pues esa inversión se va a recuperar y va a generar ganancias.

## CONCLUSIONES

Este proyecto deja aspectos positivos no sólo para el Criadero Yarumalito, también para el Caballo Criollo Colombiano, demostrando que se debe cambiar esa imagen de hobby, hay que empezar a tomar en serio los criaderos del país, ya que como lo demuestra este trabajo, la crianza del caballo es una actividad que puede generar ingresos, siempre y cuando tenga la dedicación de sus propietarios y colaboradores, se organice el rumbo que quiere el criadero, y especialmente, se empiece a ver como una empresa que debe llegar a todo tipo de personas.

El fomento equino es vital en el desarrollo de esta actividad, en el Criadero Yarumalito se ve la oportunidad de hacer crecer su marca buscando que la gente se sienta parte de la familia del criadero, que se sientan identificados con las personas y los animales del Criadero. Los precios cómodos y las facilidades de pago son un buen incentivo para que las personas se animen a visitar el Criadero, esto influye directamente en un aumento importante en la venta de los servicios de los reproductores, lo que llevará a consolidar el reproductor, y en la venta de equinos también se puede ver un aumento importante. También se puede incluir en este fomento las visitas educativas, que no solo representan ingresos económicos, también colaboran en la creación de futuros criadores y clientes.

Con el orden que llega al Criadero se facilita la programación de los gastos del criadero, ya que se puede programar las ferias en las que participa el criadero, las temporadas de mayor demanda de los productos como las cabalgatas y de esta forma estar preparados para dichos eventos. El resultado de las exposiciones es satisfactorio ya que se consiguieron algunos títulos importantes en las diferentes ferias que se participó, se pudo programar gastos de acuerdo a las ferias y se busco reconocimiento del nombre en varias partes del país.

La claridad en cuanto a la organización de los cargos y funciones del personal es un aspecto importante, cada persona sabe cuáles son sus funciones y de qué

forma puede colaborarle a los compañeros, mejorando el clima organizacional y la eficiencia en el trabajo.

Es de suma importancia tener claridad en el valor agregado que ofrece el Criadero al cliente, comparado con su principal competencia se ve una ventaja en el Criadero Yarumalito en cuanto al valor del alquiler de los ejemplares, la calidad de estos, y el ambiente familiar que se siente en el Criadero, lo que representa un atractivo para los consumidores.

Hay que tener claro que el progreso del Criadero va de la mano con la evolución del gremio equino, hay que dialogar con otros criaderos para encontrar alternativas en cuanto a exportación, búsqueda de nuevos mercados, e incentivos por parte del gobierno que permitan una disminución en los costos.

En el Criadero Yarumalito las actividades paralelas a la crianza del caballo como las cabalgatas y el alquiler de pesebreras ayudaron a la sostenibilidad de la empresa y permitieron la llegada de nuevos clientes al criadero.

La idea del Equinoturismo o las cabalgatas ecológicas no sólo permiten la llegada de nuevos clientes, a su vez, permite la educación en torno al mundo equino y cambia la imagen que se tiene del caballista ante el país. También permiten el conocimiento del paisaje y la cultura de la región, y colaboran con el progreso de ésta.

Los indicadores permiten identificar los puntos fuertes y los puntos por mejorar de la empresa, vale la pena destacar que se debe disminuir los gastos operacionales, ya que estos tienen un impacto destacado en el estado de pérdidas y ganancia, en un futuro se pueden analizar opciones como descuentos por volumen en la compra de insumos.

El proyecto permitió identificar los puntos débiles que se venían manejando en la anterior administración que se le estaba dando al criadero Yarumalito pudiendo reforzar mediante los nuevos sistemas de implementación de acercamiento, búsqueda de nuevos mercados, nuevos servicios los cuales no eran tenidos en cuenta a la hora de ofrecer productos y servicios que ahora puede prestar el criadero a los clientes. Este proyecto deja claro que si se puede formalizar un criadero equino y darle imagen de empresa, ya que se partió de la base del Criadero Yarumalito presentando pérdidas, sin orden, sin claridad sobre los objetivos del criadero; y en pocos meses se llega a cambiar el horizonte del criadero, se cambia la visión de sus colaboradores y se crea una empresa y una marca que tiende a crecer, aunque hay muchos aspectos por seguir mejorando el futuro es prometedor.

## ANEXOS

Foto 1. Reproductor Indulto

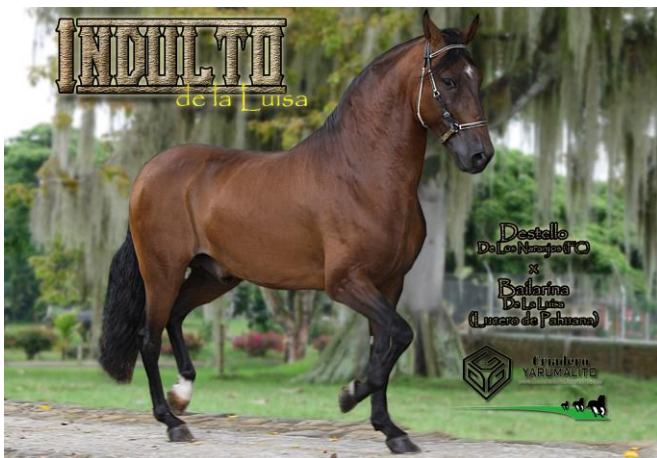


Foto 2. Reproductor Indulto y entrada del Criadero



Foto 3. Mejor potro en proceso Roldanillo 2011



Foto 4. Logo Criadero Yarumalito



Foto 5. Publicidad Fragante



Foto 6. Cabalgata Feria de Cali 2010



Foto 7. Cabalgata Nocturna Jamundí

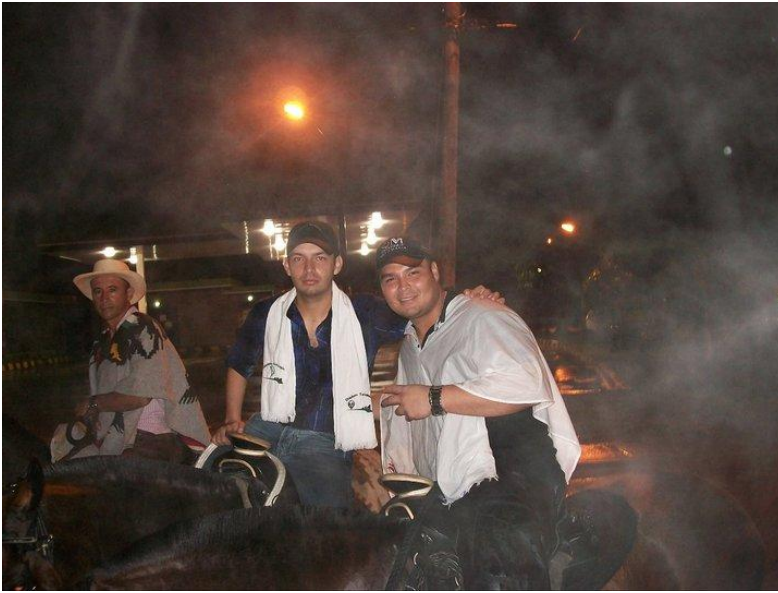
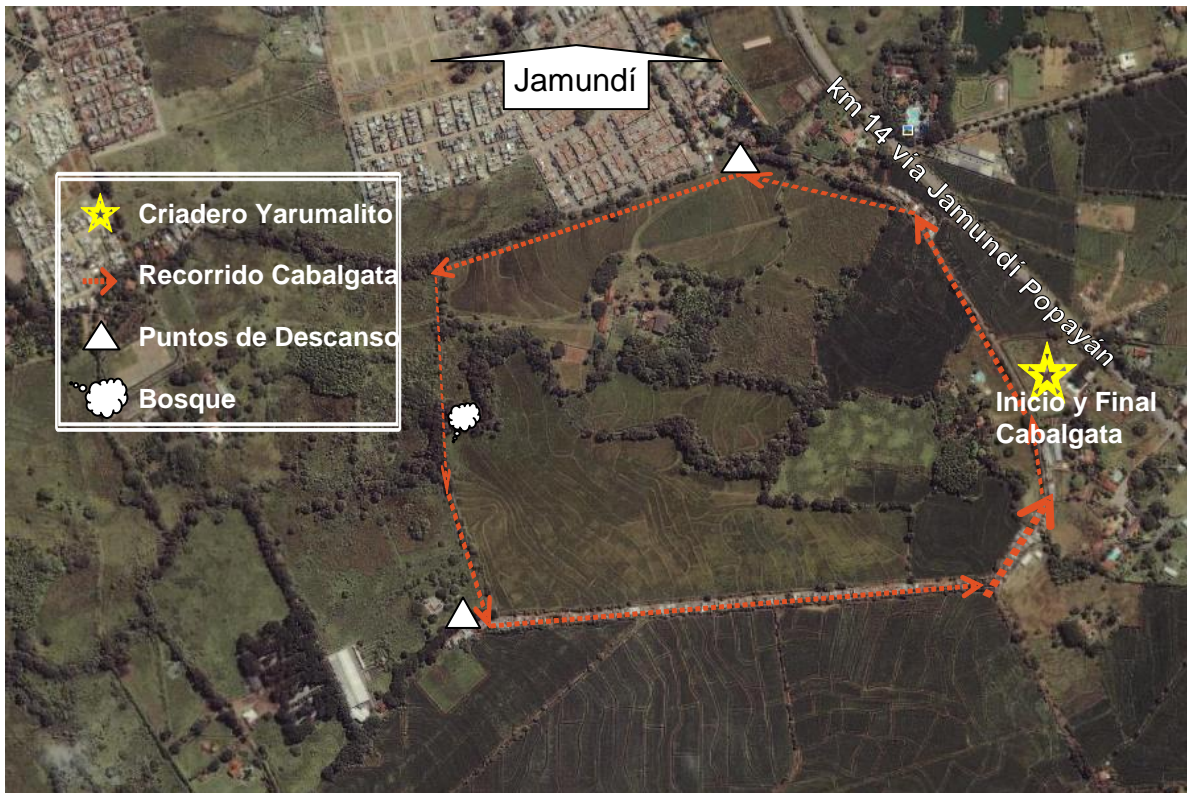


Foto 8. Mapa del Criadero Yarumalito



**Foto 9. Mapa del Recorrido de la Cabalgata Ecológica**



### **Encuesta. Copa América Equina 2010**

Objetivo: Por medio de esta encuesta el Criadero Yarumalito busca analizar las posibilidades de implementar un sistema ecoturístico en el criadero equino, identificando clientes potenciales y sus requerimientos. Es importante para el Criadero Yarumalito la exhibición de un posible paquete recreacional que satisfaga las necesidades de futuros clientes.

1. ¿Tiene alguna relación con los caballos de paso?
  - a. Propietario de un criadero equino
  - b. Montador
  - c. Aficionado
  - d. Ninguno de los anteriores
  
2. ¿De dónde viene?
  
3. ¿Con que frecuencia monta a caballo?
  - a. 3 o más veces por semana
  - b. 2 veces por semana
  - c. 1 vez por semana
  - d. 1 vez cada 15 días
  - e. 1 vez al mes
  - f. Ninguna de las anteriores

4. ¿En dónde monta a caballo?
  - a. En su finca
  - b. En la finca de otra persona
  - c. En las cabalgatas de pueblo
  - d. En las exposiciones equinas
  - e. Ninguna de las anteriores
  
5. ¿Le gustaría salir en una cabalgata ecológica en un caballo como los que está viendo en esta exposición?
  - a. Si
  - b. No
  
6. ¿Por qué motivo saldría a una cabalgata ecológica?
  - a. Diversión con amigos
  - b. Fiesta
  - c. Recreación Familiar
  - d. Gusto por los caballos
  - e. Disfrutar de la naturaleza
  
7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una cabalgata de este tipo?
  
8. ¿Estaría dispuesto a asistir a la cabalgata en Jamundí, Valle del Cauca(A 10 minutos de Cali)?
  - a. Si
  - b. No
  
9. El Criadero Yarumalito ofrece los siguientes servicios en su paquete ¿Cuál de estos servicios le interesaría adquirir?
  - a. Servicio de Reproducción
  - b. Cabalgata Ecológica
  - c. Clases de Chalanería
  - d. Seminario
  - e. Compra de ejemplares
  - f. Cabalgata nocturna
  - g. Alquiler de pesebreras

#### RESPUESTAS

PREGUNTA 1:

A. 27    B. 31    C. 31    D. 11

PREGUNTA 2:

Cali (32)+Jamundí (11)+ rozo (4)+Cartago (4)+Tuluá (3)+Bugá (2)+Roldanillo (1) = Valle del cauca (57)

Medellín (10) + Caldas (1) + Envigado (1)=Antioquia (12)

Bogotá (11) = Cundinamarca (11)  
 Manizales (5)+Dorada (1) = Caldas (6)  
 Pereira (5)= Risaralda (5)  
 Armenia (3)= Quindío (3)  
 Barranquilla (2) = Atlántico (2)  
 Popayán (2) = Cauca (2)  
 Cartagena (1) = Bolívar (1)  
 Ibagué (1) = Tolima (1)

PREGUNTA 3:

A. 31    B. 11    C. 23    D. 16    E. 7    F. 12

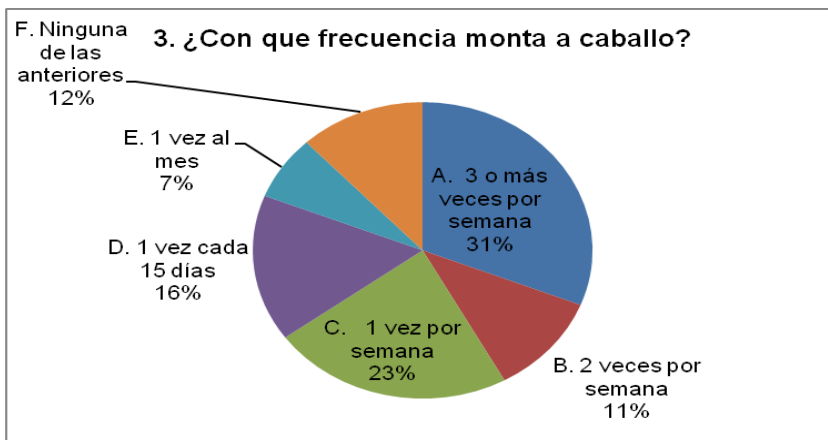


Gráfico 1. Frecuencia de Monta a Caballo

Fuente: Autor

PREGUNTA 4:

A. 16    B. 42    C. 18    D. 13    E. 11

PREGUNTA 5:

A. 100    B. 0

PREGUNTA 6:

A. 23    B. 29    C. 20    D. 14    E. 14

PREGUNTA 7:

ENTRE \$10,000-\$39,999= 29 ENCUESTADOS  
 ENTRE \$40,000-\$69,999= 29 ENCUESTADOS  
 ENTRE \$70,000-\$99,999= 23 ENCUESTADOS  
 \$100,000 Ó MÁS= 19 ENCUESTADOS

PREGUNTA 8:

A. 92    B. 8

PREGUNTA 9:

A. 15    B. 14    C. 18    D. 17    E. 16    F. 15    G. 5

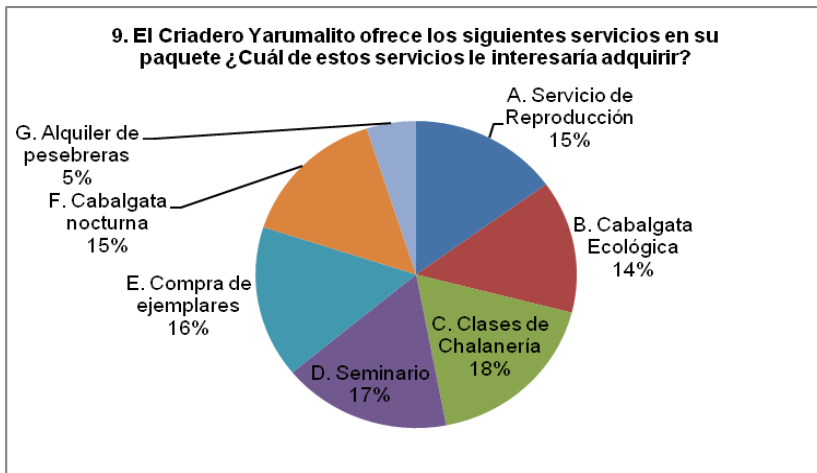


Gráfico 2. Interés en los Servicios de Yarumalito  
Fuente: Autor

## BIBLIOGRAFIA

- URIBE VÉLEZ, Álvaro (2006). Unidos a Mí por Mandato del Alma. En: El Caballo Criollo Colombiano. Cinco siglos de historia. Colombia, 1ra Edición. Julio
- GARZÓN GUTIÉRREZ, Rocío (2006). Nuestro Protagonista el Caballo en Colombia, En: Revista Colombia Equina. Número 1. Julio, pp 4.
- CUARTAS P, Juan Alejandro (2009). La Crianza y Levante de Caballos a Menor Escala. En: Revista Crines. Número 16, Junio-Julio, pp 73.
- FEDEQUINAS (2006). El caballo criollo colombiano. Cinco siglos de historia. Colombia, 1ra Edición. Julio.
- VÉLEZ ZULUAGA, Mauricio (2009). Qué espera para aplomar su potro?. En: Revista Fedequinas. Edición 56. Mayo-Junio, pp 40.
- WILLINGS, Camilla. Caballos de Paso Fino Colombiano en Canadá. En: Revista Fedequinas. Edición 57. Julio-Agosto, pp 20.
- PACHECO, Juan Carlos; CASTAÑEDA, Wilberto y CAICEDO, Carlos Hernán (2002). Indicadores Integrales de Gestión. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A. pp 46, 60.
- CORREA ASSMUS, Gustavo (2008). Protocolos de Investigación. Documento No 12. Diciembre. pp 14.
- Riveros, H; Blanco M. Documento Técnico: El agroturismo, una alternativa para revalorizar la agroindustria rural como mecanismo de desarrollo local. El Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural para América Latina y el Caribe (PRODAR), junio 2003.
- Berdegué, J; Reardon, T; Escobar, G; Echeverria, R. 2001. Opciones para el desarrollo del empleo rural no agrícola en América Latina y el Caribe.

Washington, D. C. Banco Interamericano de Desarrollo. (Serie de informes técnicos del Departamento de Desarrollo Sostenible).

- Echeverri R; Rivero M. P. (2001). La nueva ruralidad en América Latina y el Caribe. Versión definitiva para discusión. Panamá, PA, IICA.
- Paredes, F. 1998. El factor alojamiento en el panorama del turismo rural. Ponencia del Seminario “Turismo Social en la Región Centroamericana: una alternativa para equidad, la calidad de vida y el ambiente”. IDESPO/UNA, 28-30 de octubre 1998, Heredia, Costa Rica.
- Colombia.com. (2002). Agroturismo. Recuperado el 10 de junio de 2009 de: <http://www.colombia.com/especiales/2002/agroturismo/agroturismo.asp>
- Alcaldía Jamundi. (2009, 25 de noviembre). Jamundi Valle. Recuperado el 5 de febrero de 2010 de: <http://www.jamundi-valle.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mlxx-1-&m=T>