

**Elaboración de la Planeación Estratégica del Club de Chalanería de
"Asdesilla"**

**Trabajo para optar por el título de Administrador de Empresas
Agropecuarias.**

Camilo Andrés Álzate Correa

Asesor:

Paula Andrea Gómez Mejía

**Administradora de Empresas Agropecuarias
Especialista en Gestión financiera Empresarial**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Agropecuarias
Administración de Empresas Agropecuarias
Caldas-Antioquia
2023**

Contenido

Resumen.....	6
Introducción.....	7
Justificación.....	8
Objetivos	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos	10
Marco teórico	11
Asociación de Criadores de Caballos Criollos de Silla Asdesilla	11
Clases - Club Chalanería de Asdesilla Antioquia.....	14
Escuela de Equitación.....	15
Estimulación infantil.....	15
Vacaciones Recreativas.....	16
Caballo Maestro.....	16
Instructores.....	17
Caballos y Especificaciones.....	17
¿Qué es la Chalanería?	18
Escuelas de chalanería en Colombia	20
Caballo Criollo Colombiano.....	23
Planificación estratégica.....	28
Definición de administración estratégica.....	28

Importancia de la planeación estratégica en el desarrollo empresarial	29
Formulación de la estrategia empresarial	30
Términos clave de la administración estratégica	32
Ventaja Competitiva.....	32
Declaración de la visión y la misión	33
Oportunidades y amenazas externas	33
Fortalezas y debilidades internas	34
Objetivos a Largo Plazo.....	35
Las Estrategias	36
Objetivos Anuales.....	36
Las Políticas	37
Planteamiento Metodológico	38
Método	38
Investigación Descriptiva	38
Método de Investigación Cuantitativo	38
Método de investigación Cualitativo.....	39
Materiales	39
Proceso.....	40
Resultados	43
Conclusiones.....	59
Referencias	61

Lista De tablas

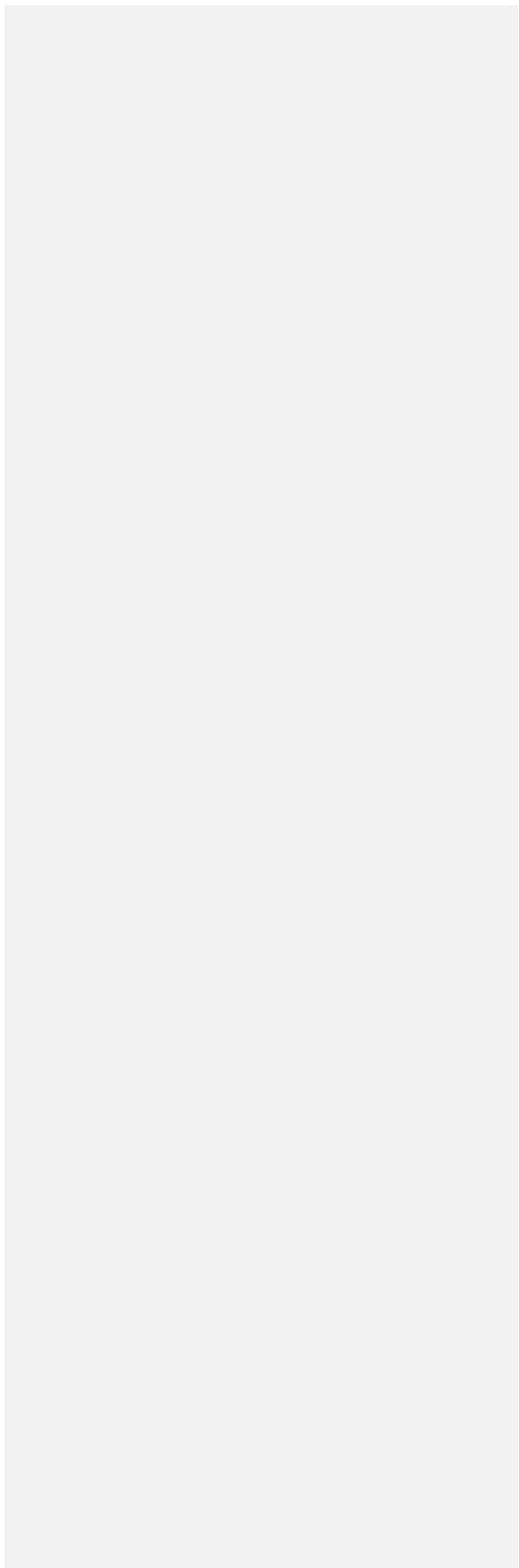
Tabla 1: Escuelas de Chalanería de Colombia.....	21
Tabla 2: matriz DIFA.....	53
Tabla 3: estrategias.....	54
Tabla 4: Actividades y Recursos.....	57

Lista De Ilustraciones

Ilustración 1: Chalanería.....19

Ilustracion 3: Modelo de Freed David.....26

Ilustración 2: Exportación del Caballo Criollo Colombiano.....40



Resumen

En el trabajo se realizó la planeación estratégica para el Club de Chalanería de Asdesilla, con el fin de proyectar y mantener dicho Club a través del tiempo. Mediante la etapa administrativa de la planeación, se desarrolló la misión, visión, objetivos, valores, organigrama y funciones de la empresa; siendo la base para el desarrollo de la organización.

A través de un dialogó, que estuvo con las directivas de la empresa, para conocer sus apreciaciones sobre el futuro y los objetivos que se desearían lograr, llegando a la conclusión de hacer uso de la planeación estratégica como la mejor forma de lograr las metas trazadas.

Por último, se analizó la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) de la organización con el fin de identificar errores que puedan afectar a la empresa a la hora de prestar los servicio y generar estrategias para corregir dichos errores e impulsar las fortalezas y oportunidades, para mantener en alto el reconocimiento que tienen el Club y, por ende, ser muy competitivos y certeros a la hora de tomar decisiones.

Palabras claves: planeación, estrategia, objetivos, servicio, chalanería

Introducción

En el presente trabajo se desarrolló la planeación estratégica del Club de Chalanería de Asdesilla Antioquia, con base en el modelo de Fred David. La planeación estratégica permite desarrollar elementos tales como misión, visión, objetivos, valores, organigrama, funciones; y el análisis interno y externo de la empresa ubicada en la sede del municipio de Rionegro, y en el municipio de Medellín. Para mantener el nivel y el reconocimiento que tiene la organización, dedicada a la enseñanza del arte de montar a Caballo Criollo Colombiano, y sus programas afines. Buscando satisfacer las necesidades del mercado a nivel nacional de formar seres humanos íntegros, no solo en el ámbito equino, si no para la sociedad, y ser una empresa líder en el sector equino fundamentada en la planeación estratégica, logrando ser tenida en cuenta como un referente en la prestación de este servicio.

En este sentido, la planeación es base fundamental para las empresas prevalecer en el tiempo y anticipar sucesos que pueden afectar sus servicios. Esto no es ajeno para el Club de Chalanería de Asdesilla Antioquia, el cual presta servicios como la estimulación infantil, actividades recreativas y la enseñanza al público en general, el arte de montar a caballo. Una característica de la empresa es que logra aprovechar las condiciones del medio equino para poder diferenciarse de las demás escuelas de chalanería que hacen parte de la competencia en el mercado.

Justificación

El presente trabajo se hace a partir de la necesidad, de la Asociación de Criadores de Caballos de Silla "ASDESILLA", de desarrollar la planeación estratégica del Club de Chalanería de Asdesilla, para poder tener unas bases claras y poder continuar con el crecimiento y expansión que se desea tanto en la sede de oriente como en la sede de Medellín.

El Club de Chalanería de Asdesilla se dedica a impulsar la raza del Caballo Criollo Colombiano y a prestar el servicio de formación, en cuanto al conocimiento y la destreza para controlar y dirigir un caballo, estimulación infantil y actividades recreativas. Con el desarrollo de la planeación estratégica se quiere identificar las ventajas competitivas que tiene la empresa, para satisfacer al cliente y posicionarse como marca, logrando tomar decisiones que nos permitan ser competitivos en el mercado.

Por lo anterior, se realizó la planeación estratégica del Club, logrando un direccionamiento ideal para la empresa, ya que por medio de la planeación se logra tener claridad en el servicio que se quiere prestar, aumentando la efectividad y calidad para disminuir la deserción en la adquisición del servicio, el cual es la razón de ser de la empresa y poder mantener en el futuro, la organización.

Al desarrollar la planeación estratégica de esta empresa, es fundamental, puesto que en el sector equino no es común esta herramienta y por ende permitirá tomar decisiones más certeras y disminuyendo riesgos para que así la empresa sea más efectiva logrando aumentar el gusto y un uso adecuado del equino en la zona donde está ubicada la empresa y que esto se vea reflejado en las pistas y en todo el país. Para lograr

lo anterior, es fundamental mantener y consolidar el liderazgo en el servicio, mediante el pilar de la administración, el cual es la planeación.

Para el Club de Chalanería De Asdesilla, es de gran importancia consolidarse como una empresa líder en el mercado ya que la industria del Caballo Criollo Colombiano es de gran importancia para el país y genera un gran impacto en la economía aportando alrededor de 0.67% al PIB agropecuario, logrando exportar alrededor de 200 caballos al año, primordialmente a los países confederados los cuales los rige Confepaso como ente reglamentario a nivel mundial, los cuales poseen caballos criollos colombianos y practican chalanería. Es importante mencionar que la mayor demanda en exportación de Caballo Criollo se centra en países como Ecuador, Republica Dominicana y Puerto Rico

Objetivos

Objetivo general

Elaborar la planeación estratégica del Club de chalanería de la Asociación de Criadores de Caballos Criollos de Silla "ASDESILLA" Antioquia.

Objetivos específicos

1. Desarrollar la declaración de misión, visión, objetivos, valores, Organigrama y Funciones del Club de Chalanería de Asdesilla Antioquia.
2. Realizar un diagnóstico interno y externo del Club de Chalanería de Asdesilla Antioquia.
3. Diseñar estrategias que mejoren la competitividad del Club de Chalanería de Asdesilla Antioquia.
4. Definir las actividades y recursos que permitan la disminución de costos y el desarrollo de las estrategias diseñadas para el posicionamiento del Club de Chalanería de Asdesilla Antioquia.

Marco teórico

Asociación de Criadores de Caballos Criollos de Silla Asdesilla

Es una entidad gremial sin ánimo de lucro creada en 1963 con el objetivo de conservar, fomentar y mejorar la raza caballar colombiana de silla; así como promover y realizar periódicamente festivales, exposiciones equinas y actividades relacionadas con el caballo criollo colombiano.

1959: Un grupo de amigos apasionados por el Caballo Criollo Colombiano, tuvieron la idea de crear una Asociación para fortalecer y promover la cultura equina.

1963: Se constituye legalmente ASDESILLA, Asociación de Criadores de Caballos Criollos Colombianos de Silla, con 36 socios fundadores y dos honorarios.

1974: Se compra la finca Praga, ubicada en el Municipio de Sabaneta donde se mantuvo viva y vigente hasta mayo de 2015.

1984: Se promueve la conformación de una Federación de asociaciones que abarque temas técnicos FEDEQUINAS.

2013: Se vende el predio de Sabaneta y se adquiere la Finca Los Potros, donde se construye un coliseo para más de 800 personas y una capacidad instalada para más de 200 caballos.

A continuación, se va a identificar la declaración de la misión, visión y valores de Asdesilla como Asociación de Criadores de Caballos Criollos de Silla.

Historia de Asdesilla

MISIÓN

Somos una entidad gremial sin ánimo de lucro creada en 1963 con el objetivo de conservar, fomentar y mejorar la raza caballar colombiana de silla; así como promover y realizar periódicamente festivales, exposiciones equinas y actividades relacionadas con el caballo criollo colombiano.

VISIÓN

Asdesilla seguirá siendo la asociación con más prestigio a nivel nacional y líder en el sector caballista, optimizando día a día la calidad de los servicios a sus asociados y particulares.

VALORES CORPORATIVOS

- Honestidad.
- Cumplimiento.
- Vocación de servicio
- Responsabilidad.
- Solidaridad.

Asdesilla como asociación presta los siguientes servicios:

Registros para caballos: es un documento opcional que nos permite conocer quién es el propietario, que padres tiene el caballo y a que criadero pertenece. Este registro lo expide cualquier asociación del país, ya que, estas están vigiladas por la federación Colombiana de Asociaciones Equinas - Fedequinas.

Para registrar un caballo, primero el veterinario o persona certificada por la federación para presentar y firmar los datos que se van adjuntar para dicho registro, es sacarle el ADN del caballo, los cuales se encuentran al arrancarle algunos pelos de la cola, luego se mandan a un laboratorio donde se encuentran bases de datos de caballos y allí se comparan los parentescos de padres con el hijo, se continua a implantarle el microchip en el cuello del caballo, en la raíz de la crin, posteriormente al comprobar todos los datos ya la asociación entrega el registro físico del ejemplar.

El microchip también se implementó “Con el propósito de identificar a los caballos perdidos o robados, en Estados Unidos nació el microchip equino, un sistema de identificación magnética que es insertado en los ejemplares. En Colombia, el sistema fue establecido en abril de 1996 como el sistema obligatorio de identificación para ejemplares equinos”. (Bedoya M. P., 2019).

Respecto a la composición de este dispositivo, Javier Amaya, director ejecutivo de Fedequinas, explicó que “el microchip es una pequeña cápsula de cristal especial que tiene un tamaño de un grano de arroz, la cual contiene un transpondedor con un código único que permite la identificación de animales. Dicho código trae un equipo individual por animal, el cual está compuesto por una jeringa desechable que trae comprimido en un área cercana al mandril y un dispositivo metálico envuelto en un revestimiento siliconado para que el caballo no lo rechace. El chip viene comprimido para que no se caiga y el émbolo de la jeringa además, es un émbolo de aguja que tiene la función de ser utilizado a manera de implante”. (Bedoya M. P., 2019).

Los empadronadores de Fedequinas, en su mayoría, utilizan el lector de forma longitudinal, de este modo, al ser detectado, se puede observar el código del microchip

en la pantalla. Para leer el código, el lector emite una señal de radio que activa el chip. (Bedoya M. P., 2019).

Los empadronadores son aquellas personas las cuales son las encargadas de hacer todos los trámites para sacar el registro de un caballo, tiene que estar avalado por la federación.

En la actualidad, Fedequinas cuenta con 24 asociaciones federadas y avaladas para que puedan recibir la información del caballo Criollo colombiano de paso y, de este modo, puedan elaborar los registros. (Bedoya M. P., 2019).

Es de vital importancia que todos los ejemplares que vayan a ser registrados ante la Federación estén identificados con microchip. Del mismo modo, las asociaciones cuentan con más de 350 empadronadores que se dirigen al lugar en donde se encuentra el equino para registrarlo. Al año, son registrados con microchip más de 6.000 ejemplares del Criollo colombiano de paso. (Bedoya M. P., 2019).

Clases - Club Chalanería de Asdesilla Antioquia

En el presente trabajo se implementará la declaración de misión, visión y objetivos del Club de Chalanería de Asdesilla Antioquia, siendo esta un área dentro de la asociación, con el fin, de enfocar a el club a ser más eficientes a la hora de prestar el servicio.

El club fue fundado en el año 2000 atendiendo a la necesidad de enseñar a los amantes del Caballo Criollo Colombiano, el manejo adecuado del caballo criollo colombiano y fomentar el bienestar del equino como del aprendiz.

Escuela de Equitación.

Busca generar “una experiencia única dirigida a niños, jóvenes y adultos a través de la cual pueden adquirir el conocimiento y la destreza para controlar y dirigir un caballo de la manera más adecuada y con la asistencia de instructores calificados”. (Asdesilla, 2022)

En el Club de Chalanería Asdesilla además de formar a niños, jóvenes y adultos de manera recreativa, también lo hacemos en el área competitiva de modo que jinetes y amazonas tengan una adecuada preparación que les permita participar en las diferentes validas nacionales que se realizan en diversas zonas del país. (Asdesilla, 2022).

Estimulación infantil

Vincular a los niños al mundo de los caballos desde muy temprana edad iniciando desde los 9 meses. El objetivo principal es promover un óptimo desarrollo psicomotor, social y del lenguaje en los bebés y niños a través de estímulos multi-sensoriales, aprovechando los beneficios terapéuticos y no terapéuticos del caballo y empleando como base en el juego. (Asdesilla, 2022).

Cómo componentes del programa, realizan estimulación adecuada y temprana, según la necesidad de cada usuario y con una orientación a lograr oportuna y/o anticipadamente cada logro de su desarrollo integral cómo ser humano. El contacto entre los bebés o niños con caballos ayuda desarrollar de manera exitosa cada una de sus áreas, mientras se involucran aspectos cómo la seguridad, la autonomía y la independencia en un contexto de diversión e interacción con el medio ambiente, lo cual alimenta sus habilidades y facilita el aprendizaje. (Asdesilla, 2022).

Brindan atención a niños y niñas entre los 3 y 35 meses, realizando sesiones de 1 hora de estimulación infantil, con una frecuencia mínima semanal (Asdesilla, 2022).

Vacaciones Recreativas.

Estas actividades se realizan en época de vacaciones en un ambiente campestre acompañado de caballos, donde se aprende a través del juego, valores como el respeto y cuidado del medio ambiente. (Asdesilla, 2022).

Algunas de las actividades que realizan son:

- Monta recreativa: curso básico (equilibrio, manejo de rienda, juegos a caballo), paseo a caballo.
- Picnic: Se compartirán momentos agradables en campo abierto (o al aire libre) y se disfruta de un rico refrigerio.
- Fogata: asaran, con todos los participantes masmelos y salchichas mientras los instructores cuentan historias de vaqueros y caballos.
- Manualidades: pintar caballos y herraduras (Asdesilla, 2022).

Caballo Maestro.

Los caballos son maestros sin necesidad de montarlos, que al compartir y estar con ellos momentos de mutua compañía nos permite conectarnos con su entorno. Salir de la cotidianidad, para entrar en otro entorno, se convierte en una oportunidad poderosa para observar, sentir y pensar diferente. (Asdesilla, 2022)

Caballo Maestro, es un programa experiencial para descubrir lo que debemos mantener, eliminar e incorporar en las practicas personales y organizacionales,

entendiendo los retos actuales y reflexionando acerca de las maneras de hacer las cosas. (Asdesilla, 2022).

La magia de los caballos:

- El caballo, desde su humildad, nos enseña a ejercer un LIDERAZGO JCH, esto es: Justo, Coherente y Honesto.

- Son nuestro vivo reflejo, nos muestran quiénes somos en tiempo real.

- Su sentido de oportunidad nos enseña a actuar con firmeza, claridad y sincronía.

(Asdesilla, 2022).

Instructores.

Son las personas que dominan una o varias especializaciones u oficios, cuya misión es transmitirlos y enseñarlos a otras personas, con arreglo a una metodología; sobre el recae de manera especial la tarea de aplicación directa y eficaz de la capacitación. (Trosino, 2000).

Son personas no certificadas con capacidades para compartir y enseñar todo lo relacionado al caballo como: el manejo, cuidado y postura adecuada sobre el caballo. Logrando velar por el bienestar entre el caballo y jinete. Los instructores tienen que cumplir a cabalidad dichas tareas sin desligarse de los valores corporativos.

Caballos y Especificaciones.

Los caballos son de dueños particulares a los cuales se les plantea una idea, la cual consiste en la manutención total del equino con la cláusula de que se deje utilizar para la enseñanza de la equitación. Esta negociación va sustentada por un contrato que

permite crear, regular o exigir obligaciones para así lograr tener una valides y un control total de dicha negociación.

El equino debe pasar por un chequeo y aceptación por la dirección de programas ecuestres y el director administrativo para poder continuar con la firma del contrato. Cuando el equipo de trabajo detecta que el caballo ya no cumple con las condiciones de mansedumbre o cualquier circunstancia que no permita un desarrollo normal de las clases, las directivas del club de chalanería pueden tomar la decisión de no continuar con el contrato preestablecido.

¿Qué es la Chalanería?

Chalanería es el arte de montar y disfrutar el caballo criollo colombiano de paso, consistiendo en realizar una muy buena conducción del ejemplar. Como todo deporte, el aprender a montar los caballos requiere de entrenamiento y disciplina por parte de jinete o amazona. Donde es importante que el jinete o amazona esté atento a:

El comportamiento y etología del caballo, siendo la base para una buena comunicación de binomio. (Asdepaso, 2022).

Realizar la correcta aplicación de ayudas para hacer entender claramente al ejemplar la orden que se le está dando. (Asdepaso, 2022).

Mantener una posición corporal correcta en el caballo, manteniendo la elegancia, naturalidad y dominio del caballo (Asdepaso, 2022).

Un buen jinete o amazona se caracteriza por:

1. La capacidad de entender y hacerse entender del caballo.

2. Tener buen pulso y oído.
3. Ser suave con sus manos.
4. Tener firmeza en las piernas. (Asdepaso, 2022).

Ilustración 1:

Chalanería

ASÍ ES LA CHALANERÍA



¿QUÉ ES?

El arte de montar y disfrutar el caballo criollo colombiano de paso

¿DE QUÉ SE TRATA?

Realizar una muy buena conducción del ejemplar

AMAZONAS

Mujeres

JINETES

Hombres



¿QUÉ TALENTO SE REQUIERE?

Entrenamiento y disciplina por parte de jinete o amazona



CUALIDADES DEL QUE MONTA:

- El comportamiento y etología del caballo son la base para una buena comunicación del binomio
- Hacer entender claramente al ejemplar la orden que se le está dando
- Mantener una posición corporal correcta en el caballo, manteniendo la elegancia, naturalidad y dominio del caballo

UN BUEN JINETE O AMAZONA DEBE TENER:

- La capacidad de entender y hacerse entender del caballo
- Tener buen pulso y oído
- Ser suave con sus manos
- Tener firmeza en las piernas

ATUENDO:



Casco



Botas



Guantes



Ropa de telas suaves



Cabello recogido

Fuente: Sandoval y Gaitan, 2014

Fuente: <https://www.agronegocios.co/ganaderia/la-chalaneria-es-el-futuro-de-la-raza-del-caballo-criollo-3322955>

La Federación Colombiana de Asociaciones Equinas (Fedequinas) anunció que el Ministerio del Deporte ratificó el concepto técnico de reconocimiento de la chalanería como deporte autóctono colombiano, dándole la bienvenida al sistema nacional del deporte. Asimismo, indicaron que les dieron la aprobación para la conformación de una Federación Nacional de Chalanería, que deberá contar con un mínimo de cinco ligas departamentales con mínimo tres clubes en cada una. (Gonzalez, LA PRÁCTICA DE LA CHALANERÍA SE CONVIERTE EN EL FUTURO DE LA RAZA DEL CABALLO CRIOLLO, 2022).

Después de tanto luchar para que la chalanería fuera aprobada como deporte, todo el gremio equino se puede sentir orgulloso del logro obtenido y poder mostrarle al mundo la versatilidad, mansedumbre y alta calidad que tiene el Caballo Criollo Colombiano.

Escuelas de chalanería en Colombia

A continuación, se relacionan las escuelas de chalanería de Colombia, que serían competencia del Club Chalanería de Asdesilla, Antioquia.

Tabla 1:*Escuelas de Chalanería de Colombia*

No	NOMBRE DE LA ESCUELA	AVAL ASOCIACIÓN	CIUDAD
1	La Bonanza	ASOCABA	Medellín
2	El Socorro	CABACOR	Montería
3	La Laguna	CABAQUIN	Armenia
4	San Juan de la Loma		Tuluá
5	la Isabela	ASDEPASO	Tabio-Cund
6	Equiana Pereira	CRINES	Pereira
7	Los Potrillos	ASOCABA	Sabaneta
8	El Juncal	ASDESILLA	La Estrella
9	Santa Rita	ASDECALDAS	Manizales
10	Asdesilla	ASDESILLA	Rionegro
11	Mundo equinos	ASDESILLA	Medellín
12	Providencia	POTROS	Sogamoso
13	Guadalupe	ASDEPASO	Cajicá
14	Asdeoccidente	ASDEOCCIDENTE	Cali
15	María Mulata	ASDECALDAS	Manizales
16	Alma - Mater	CRINES	Pereira
17	Equiana Bogota	ASDEPASO	Bogotá

No	NOMBRE DE LA ESCUELA	AVAL ASOCIACIÓN	CIUDAD
18	Sierra Dorada	ASOCABA	Medellín
19	La Bolita	ASDESILLA	Sabaneta
20	HS	ASOCABA	Envigado
21	Pasos de Amor		Sabaneta
22	Con-Sentidos	ASOCANORTE	Cúcuta
23	Equinorte	ASOCANORTE	Villa del Rosario
24	San Felipe		Madrid
25	Alma Equina	ASOCABA	La Estrella
26	Cheval		Pereira
27	Cuatro Andares	CABALLANOS	Villavicencio
28	La Bendicion		Montería
29	La Unión	ASDEOCCIDENTE	Palmira
30	Club Campestre de Ibague	ASOCATOL	Ibague
31	Los Potros	ASDEOCCIDENTE	Cartago
32	Terranova	ASOCABA	Envigado
33	Granja D' Galeno	ASOCANORTE	Nte Santander
34	Las Terrazas	ASOEQUINOS	Barranquilla
35	Fundacion Paraiso Equino	ASOCABALLOS	Bucaramanga
36	Los Andes	ASDESILLA	Girardota

No	NOMBRE DE LA ESCUELA	AVAL ASOCIACIÓN	CIUDAD
37	Imperio Equino S.A.S	ASOCABA	Envigado
38	El Shaddai		Puerto Colombia
39	La Esmeralda	ASOCABA	Copacabana
40	El Olimpo	CRINES	Cerritos
41	3-33 S.A.S	ASDESILLA	Rionegro
42	Pasos de Gigante	ACOPASOS	Tabio
43	Club Hípico Catay	ASDEOCCIDENTE	Cali
43	El Binomio	ASDEOCCIDENTE	Cali

Fuente: Fedequinas.org

Caballo Criollo Colombiano

Catalogado como un producto autóctono que en 2017 fue declarado como patrimonio cultural y genético por el Congreso, el caballo criollo colombiano tiene cuatro modalidades, o formas de caminar: trote y galope, trocha y galope, trocha y paso fino, que es el más reconocido a nivel internacional y el más suave. (Soto, 2022).

Estos son los cuatro pasos o andares que ejecuta el Caballo Criollo: el primero es el paso fino, el cual se caracteriza por desplazarse en bípedos laterales, es decir pata y mano del mismo lado en diferente tiempo y luego el bípedo contrario. Su sonido característico es taca, taca, taca.

El segundo es la trocha la trocha colombiana, la cual se caracteriza por desplazarse en bípedos diagonales, es decir pata imano contraria, en diferente tiempo y luego el bípedo contrario. Este desplazamiento se da en cuatro tiempos y su sonido característico es tras, tras, tras, tras.

El tercer paso es el trote, el cual su desplazamiento es en bípedos diagonales, es decir, pata y mano contraria al mismo tiempo y luego el otro bípedo y su sonido característico es tas, tas, tas.

El cuarto paso es el galope, ahí el equino debe andar en diagonal, primero con una pata, después con la pata y mano diagonal al mismo tiempo y después la mano contraria a la pata que arranco y es en tres tiempos. Lo cual lo hace tan exclusivo y tan interesante en otros países ya que al caminar de cuatro andares diferentes y además lo acompaña su gran energía y suavidad.

Por otro lado, el caballo criollo colombiano es motor de generación de empleo, pues impacta a más de 480.000 familias entre empleos e indirectos. Adicional a esto, en el país hay más de 87.000 propietarios de estos animales, así como 56.000 criaderos (Soto, 2022). Para incursionar en la crianza del caballo criollo se debe tener en cuenta que no es económico su mantenimiento y la inversión que se tiene que ir forjando es alta.

La inversión que necesita para empezar en este negocio y empezar a criar estos animales ronda los \$30 millones, con lo que deberá comprar dos yeguas de cría. De igual forma, debe tener en cuenta la manutención de los ejemplares: alimento, cama, agua, suplementos y mano de obra (Soto, 2022).

Depende con qué nivel genético desea iniciar. Como en los carros, hay ofertas económicas que se ajustan a cada necesidad. Adicionalmente debe contemplarse los costos asociados a la tenencia de la tierra y la manutención de los ejemplares (alimento, cama, agua, suplementos, mano de obra). (Soto, 2022)

Indicó el juez nacional de caballo criollo colombiano de paso, Juan Carlos Palencia.

Es primordial escoger un pie de cría, reproductoras o embriones con un respaldo genético que maximice la posible obtención de productos mejorado con relación a sus ancestros. Además, que es clave tener claro dónde va a tener los animales, si es en finca propia, arrendada o en pesebreras (Soto, 2022). Ya que según donde se escoja optar por la manutención del equino, oscila el valor de mantenimiento mensual.

Al tener claridad y escoger de mejor manera su pie de cría y teniendo claro, dónde está y para dónde va el criadero equino, puede llegar ser con esfuerzo altamente rentable.

El director ejecutivo de Fedequinas, Héctor José Vergara, aseguró que en el país se realizan más de 160 exposiciones equinas entre enero y diciembre (Soto, 2022). EE.UU., República Dominicana y Costa Rica son los principales mercados de exportación, especialmente de los animales de paso fino, los más demandados (Soto, 2022).

El caballo nacional mide desde 1,36 metros a 1,48 metros, desde el piso hasta la cruz, que es el punto más alto, siendo los de paso finos los más bajos y los trotones los más grandes (Soto, 2022). Dentro de aglomerado equino hay personas dedicadas al adiestramiento del Caballo criollo colombiano, los cuales son de gran importancia ya que son los encargados de sacarle el mejor porobecho al equino en cuestión de andar, suavidad y mansedumbre.

El caballo criollo colombiano, esa marca que nos distingue en el mundo, cada vez es más apetecido en los mercados internacionales (Gonzalez, Agronegocios, 2022). Y, sin duda, el mercado más importante es el de Estados Unidos. A ese país, seguido de Puerto Rico y República Dominicana va 85% de las exportaciones, aproximadamente. (Gonzalez, Agronegocios, 2022)

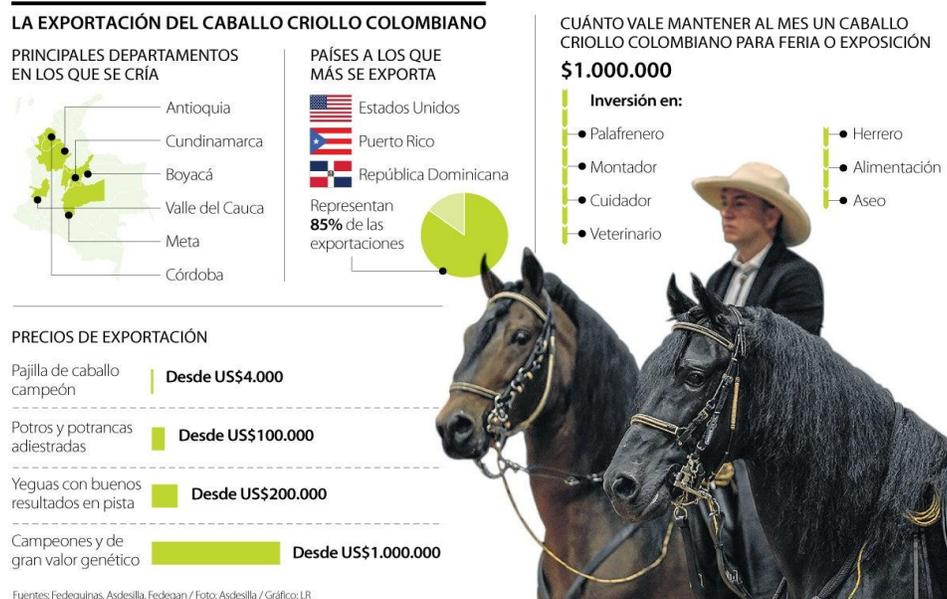
“Uno de los mercados de mayor proyección es el de Ecuador. Sin embargo, a todos los países miembros de la confederación Confepaso se exportan caballos. Para tal fin deben cumplir con la normativa del ICA, es un requisito fundamental”, dijo Héctor José Vergara, director ejecutivo de Fedequinas (Gonzalez, Agronegocios, 2022).

En cuanto a los costos, según los especialistas, no es fácil descifrar los montos de esas ventas, ya que las transacciones son entre particulares y no se cuenta con

mucha información y dependen de la calidad del equino (Gonzalez, Agronegocios, 2022).

Ilustración 2:

Exportación del Caballo Criollo Colombiano



Fuente: <https://www.agronegocios.co/ganaderia/estos-son-los-mercados-hacia-los-que-es-exportado-el-caballo-criollo-colombiano-3499397>

Según Lucas Londoño, director administrativo de Asdesilla, los caballos que se presentan en la feria no tienen un precio exacto, pero hay ejemplares que salen a competir y pueden valer desde US\$100.000 hasta \$1 millón de dólares y son producto tipo exportación. Si bien el caballo criollo colombiano de paso fino es una marca registrada del

país, hay casos en los que se importan algunos ejemplares. Aunque no es lo más común, sí se presenta compras de otras razas (Gonzalez, Agronegocios, 2022).

Se importan muy pocos caballos criollos porque es raza colombiana y en esos pocos casos se vuelven a pie de cría de los países que alguna vez se exportó. Después de 10 o 15 años se han importado muy pocos animales. Nosotros somos potencia en producción. Esto no es lo usual. De otras razas sí se importan bastantes, pero no de caballo criollo colombiano (Gonzalez, Agronegocios, 2022).

De otro lado, Fedequinas confirmó que se han adelantado mesas de trabajo con el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) para ajustar la exportación de semen fresco a nueve países que ya tienen ejemplares de caballo criollo colombiano (Gonzalez, Agronegocios, 2022).

Esa exportación de semen fresco, principalmente, comenzó a darse a países como República Dominicana y Puerto Rico, que tienen un mercado fuerte de ejemplares antes importados desde Colombia. Con esto se busca lograr cruces y mejorar genéticamente las nuevas crías en esos lugares (Gonzalez, Agronegocios, 2022).

Uno de los mercados que se busca conquistar desde hace algún tiempo es el de Europa. Si bien es uno de los más apetecidos, la Comunidad Europea tiene restricciones bastante fuertes para la entrada de ejemplares equinos a ese territorio. Estas exportaciones pueden requerir Certificado Zoosanitario para Exportación (CZE) y Certificado de Inspección Sanitaria (CIS) (Gonzalez, Agronegocios, 2022).

Planificación estratégica

Definición de administración estratégica

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. En este texto se usará el término administración estratégica como sinónimo de planeación estratégica. Este último término se utiliza con más frecuencia en el mundo empresarial, mientras que el primero es más frecuente en el ámbito académico. Algunas veces el término administración estratégica se utiliza para referirse a la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, mientras que planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia (David, 2008).

La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy (David, 2008).

El término planeación estratégica se acuñó en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente. En aquella época, se creía que la planeación estratégica era la respuesta a todos los problemas. En ese entonces, la mayor parte del mundo corporativo de Estados Unidos estaba "obsesionado" con la planeación estratégica. Sin embargo, después de ese auge, durante la década de 1980 el concepto dejó de usarse luego de que diversos modelos

de planeación no reportaron los altos rendimientos que se esperaba. Con todo, la década de 1990 trajo consigo un resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad el proceso se practica de manera amplia en el mundo empresarial (David, 2008).

Un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita de un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir (David, 2008).

En la mayoría de las industrias, los márgenes de utilidad entre las empresas se han reducido tanto que no hay lugar para el error en el plan estratégico general. Un plan estratégico es resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan "menos deseables" (David, 2008).

Importancia de la planeación estratégica en el desarrollo empresarial

Su importancia radica en que la planeación estratégica ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando esta planificación es transmitida hacia toda la organización, ésta generará sinergia en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Así mismo, ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino (Jaramillo Luzuriaga & Tenorio Delgado , 2019).

Formulación de la estrategia empresarial

Según Steiner (1998), formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos: (Jaramillo Luzuriaga & Tenorio Delgado , 2019).

1. Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz FODA. (Jaramillo Luzuriaga & Tenorio Delgado , 2019).

2. Determinar a dónde queremos llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.

3. Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar (Steiner, 1998). y consta de cuatro pasos: el primero es el paso fino, en el que el caballo tiene una marcha lateral en cuatro tiempos isocrónicos, es decir una mano delantera pero también con una pata trasera del mismo lado (Jaramillo Luzuriaga & Tenorio Delgado , 2019).

El cometido de todo ello es dar con una buena estrategia, es decir, con un buen camino o un buen conjunto de procedimientos para alcanzar la meta. Esto se traduce en:

- Definir y luego alcanzar el objetivo propuesto.
- Aprovechar las ventajas competitivas para destacar sobre el resto.
- Diseñar una metodología apropiada para los recursos disponibles, el entorno en el que se encuentra y las dinámicas que se enfrenta.

- Lograr un método dinámico, flexible y adaptable a los imprevistos, que permita resolver los problemas que surjan.
- Proponer un plan que sea medible y corregible en términos de efectividad.

Una buena planificación establece las bases para los demás procesos. la planificación es considerada la primera etapa de todo ciclo productivo y ésta parte siempre de la definición de los objetivos estratégicos. Se llama así a los objetivos nucleares, centrales, sobre los que se asienta la organización, o sea, las metas primordiales sin las cuales todo el esfuerzo carece de sentido y que, a su vez, permiten alcanzar otras metas ulteriores. (Steiner, 1998). (Jaramillo Luzuriaga & Tenorio Delgado , 2019).

Una vez establecidas las metas, se debe realizar un análisis de los recursos disponibles (materiales, humanos, tecnológicos, etc.) y de las variables de entorno (los retos, las dificultades, la competencia, etc.). La consideración de estos elementos es primordial para todo proceso de planificación estratégica ya que no pueden emprenderse estrategias para las que no se dispone de recursos, ni conviene desperdiciar o ignorar las potencialidades presentes en la organización, incluso en su punto de partida (Jaramillo Luzuriaga & Tenorio Delgado , 2019).

Una vez culminado el análisis estratégico, se deberá proceder a diseñar un plan básico o una estrategia mínima, que pueda irse complejizando a medida que así lo requieran las necesidades de la organización. Para ello, el plan principal

deberá segmentarse en operaciones de bajo nivel, es decir, metas a corto plazo, fáciles de vislumbrar y de concebir en el tiempo, cuya articulación genera el plan a largo plazo. A este proceso de traducción en acciones concretas se lo conoce como ejecución estratégica (Jaramillo Luzuriaga & Tenorio Delgado , 2019).

Finalmente, el proceso deberá controlarse y someterse a dinámicas de diagnóstico y evaluación estratégica, para saber qué tanto se aproximan sus resultados a lo proyectado inicialmente y dónde están las fallas, las dificultades o los retos y de qué manera pueden solventarse para obtener mayor eficiencia y resultados óptimos (Jaramillo Luzuriaga & Tenorio Delgado , 2019).

En resumen, el proceso de planificación estratégica consiste de:

- Definir o revisar los valores, misión y visión de la organización.
 - Llevar a cabo un análisis de entorno.
 - (Re) definir los objetivos estratégicos a largo plazo.
 - Desarrollar un plan de acción estratégica para cumplirlos.
 - Desarrollar procedimientos y acciones a corto plazo que conduzca en dirección a la meta.
- Evaluar el resultado y volver a aplicar el método. (Jaramillo Luzuriaga & Tenorio Delgado , 2019)

Términos clave de la administración estratégica

Ventaja Competitiva

El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término se define como “todo lo que una empresa hace

especialmente bien en comparación con empresas rivales”. Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja. (David, 2008)

Declaración de la visión y la misión

En la actualidad muchas organizaciones redactan una declaración de la visión que responde la pregunta “¿en qué nos queremos convertir?” Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión. Muchas declaraciones de la visión constan de un solo enunciado. Las declaraciones de la misión son “declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado”. Debe responder la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿cuál es nuestro negocio?” Una declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la organización. Redactar la declaración de la misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de la misión traza a grandes rasgos la dirección que habrá de tomar la organización en el futuro (David, 2008).

Oportunidades y amenazas externas

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro. Las oportunidades y

amenazas se encuentran más allá del control de una sola organización, de ahí el calificativo de externas. La revolución inalámbrica, la biotecnología, los cambios demográficos, los altos precios de la gasolina, los valores y las actitudes cambiantes en el trabajo, los problemas relacionados con la inmigración ilegal y la creciente competencia por parte de empresas extranjeras son ejemplos de oportunidades y amenazas para las empresas. Estas formas del cambio están creando una clase diferente de consumidor y, por consiguiente, generan la necesidad de distintos tipos de productos, servicios y estrategias.

Muchas empresas en diversas industrias enfrentan la severa amenaza externa de las ventas online, que absorben una participación de mercado cada vez mayor en sus industrias. Pero existen otras oportunidades y amenazas, que incluyen la aprobación de una ley, el lanzamiento de un nuevo producto por parte del competidor, una catástrofe nacional o una disminución en el valor del dólar. La fuerza de un competidor constituye una amenaza. El desasosiego en el Medio Oriente, los crecientes costos de la energía o la guerra contra el terrorismo podrían representar tanto una oportunidad como una amenaza (David, 2008).

Fortalezas y debilidades internas

Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas

funcionales de una empresa es una actividad esencial de la administración estratégica. Las organizaciones destinan grandes esfuerzos a encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas. Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores.

La deficiencia o superioridad relativa es una información importante. Además, las fortalezas y debilidades también pueden estar determinadas más por elementos propios de la naturaleza de la compañía que por su desempeño. Por ejemplo, poseer recursos naturales o gozar de una reputación histórica por mantener la calidad constituyen una fortaleza. Las fortalezas y debilidades también pueden estar determinadas por los objetivos particulares de una empresa. (David, 2008)

Objetivos a Largo Plazo

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. A largo plazo implica un periodo de más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional, los objetivos deben determinarse para la organización en general y para cada división.

Estrategias Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo (David, 2008).

Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de

gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. En la tabla 1-2 se describen las estrategias que actualmente siguen algunas empresas (David, 2008).

Las Estrategias

Son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta (David, 2008).

Objetivos Anuales

Los objetivos anuales son logros a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder cumplir con sus objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y deben integrarse dentro de un orden de prioridades, así como establecerse al nivel corporativo, divisional y funcional en una gran organización. Los objetivos anuales deben declararse en términos de logros administrativos, de marketing, de finanzas y contabilidad, de producción y operaciones, de investigación y desarrollo y de los sistemas de información gerencial (MIS, por las siglas de management information systems) (David, 2008).

Para cada objetivo a largo plazo es necesaria una serie de objetivos anuales. Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implementación de la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo adquieren importancia particular en la

formulación de la estrategia. Los objetivos anuales representan las bases sobre las que se asienta la asignación de los recursos. Políticas Las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes. Por lo general, las políticas se establecen en términos de actividades de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como de los sistemas computarizados de información (David, 2008).

Las Políticas

Pueden establecerse a nivel corporativo para aplicarse en toda la organización a nivel divisional y destinarse a una sola división, o bien, a nivel funcional y aplicarse a actividades operativas o de departamentos en particular. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son especialmente importantes en la implementación de la estrategia porque describen lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Las políticas permiten la coherencia y coordinación dentro los departamentos de la organización y entre ellos (David, 2008).

Planteamiento Metodológico

Método

El presente trabajo se hará por medio del método descriptivo (cualitativo y cuantitativo). Lo que se pretende es elaborar la planeación estratégica del Club de Chalanería de Asdesilla Antioquia, ya que esta no se tiene definida con claridad, ni escrita, el objetivo es establecer el norte de la empresa para lograr posicionarla como el mejor Club de Chalanería de Asdesilla Antioquia en Colombia y además asegurar su sostenibilidad.

Investigación Descriptiva

Se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando. Para Mario Tamayo y Tamayo (1994) define la investigación científica como “registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente” (Martínez, 2018). Carlos Sabino define a la investigación descriptiva en su obra *El proceso de investigación* (1992) como “el tipo de investigación que tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utiliza criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes” (Martínez, 2018) (Guevara Alban, Verdesoto Arguello, & Castro Molina, 2020).

Método de Investigación Cuantitativo

La investigación cuantitativa, también llamada empírico-analítico, racionalista o positivista es aquel que se basa en los aspectos numéricos para investigar, analizar y

comprobar información y datos. Diversos autores han definido lo que es la investigación cuantitativa, así tenemos: Según Landeau (2007) y Cruz, Olivares, & González (2014) la investigación cuantitativa pretende establecer el grado de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados por medio de una muestra. permite realizar inferencias causales a una población que explican por qué sucede o no determinado hecho o fenómeno (cortez Suárez & Alan Neill, 2018).

Método de investigación Cualitativo

Los estudios cualitativos constituyen un acercamiento metodológico en la búsqueda del sentido de las acciones sociales, tomando en cuenta actitudes, aspectos culturales, percepciones, relaciones y estimaciones. Investigación cuantitativa y cualitativa. Su propósito es indagar e interpretar la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema que se desarrolla en el campo de las ciencias sociales. La misma procura por alcanzar una descripción holística, dado que el sujeto de estudio es considerado como totalidad y en su totalidad. Si queremos recopilar información utilizando un enfoque cualitativo, debemos centrarnos en describir un fenómeno de una manera profunda y comprensiva. Esto generalmente se hace en entrevistas, observaciones o grupos focales (cortez Suárez & Alan Neill, 2018).

Materiales

Para el desarrollo de este trabajo se necesitarán los siguientes equipos:

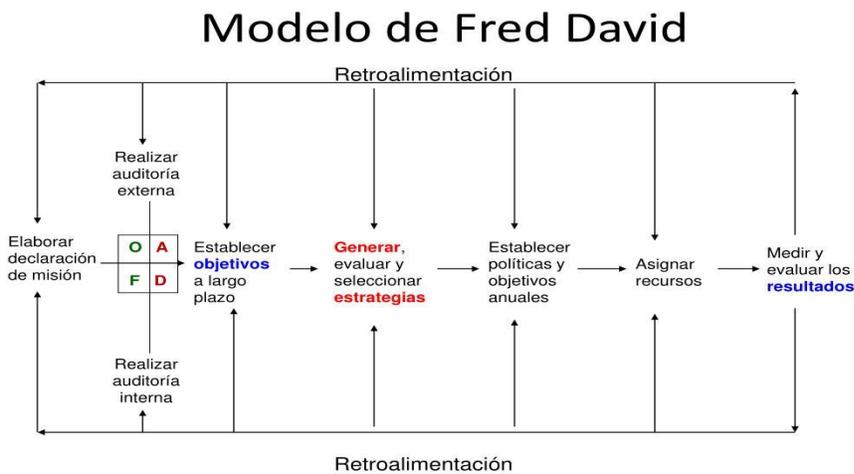
- Un computador
- Un celular

Proceso

Para el desarrollo de la metodología nos basaremos en el modelo de planificación estratégica de Fred David

Ilustración 3:

Modelo de Fred David



Fuente: <https://www.slideserve.com/giulio/limitaciones-y-riesgos-de-la-planificaci-n-estrat-gica>

Para una mejor comprensión, se tomarán cada uno de los objetivos específicos de este trabajo y se explicará la metodología a desarrollar.

1. Desarrollar la declaración de misión, visión, objetivos, valores, Organigrama y Funciones del Club de Chalanería de Asdesilla Antioquia.

Basados en la historia, el que hacer de Asdesilla y siguiendo los lineamientos dados por las directivas se desarrollará la misión, visión, objetivos y valores para así centrar y enfocar el camino de la empresa a la prestación de un excelente servicio.

2. Realizar un diagnóstico interno y externo del Club de Chalanería de Asdesilla Antioquia.

Se aplicará la herramienta DOFA donde se identificarán las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para entender que elementos internos y externos afectan directa o indirectamente a la empresa y como tomar decisiones óptimas para que el Club de Chalanería de Asdesilla Antioquia, sea más eficiente y eficaz a la hora de prestar el servicio.

3. Diseñar estrategias que mejoren la competitividad del Club de Chalanería de Asdesilla Antioquia.

Después de haber analizado los resultados que arrojó la matriz DOFA, se establecerán una serie de estrategias que nos permitirán encaminar al Club de Chalanería de Asdesilla Antioquia, al logro de los objetivos planteados para ser más competitivos en el mercado.

4. Definir las actividades y recursos que permitan la disminución de costos y el desarrollo de las estrategias diseñadas para el posicionamiento del Club de Chalanería de Asdesilla Antioquia.

Se desarrollará una matriz en la que se identificarán las actividades a desarrollar en cada una de las estrategias diseñadas, con los recursos y dineros necesarios para el oportuno desarrollo de dichas actividades, esto con el fin de disminuir costos y ser más eficientes y eficaces a la hora de prestar el servicio.

Resultados

1. Desarrollar la declaración de misión, visión, objetivos y valores del Club de Chalanería de Asdesilla Antioquia.

Misión

El Club de Chalanería de Asdesilla de Antioquia se dedica a la formación de personas en el arte de montar y dirigir el Caballo Criolla Colombiano, teniendo siempre como premisas el bienestar de nuestros clientes, el bienestar de los equinos y la calidad del servicio prestado, siendo estos la razón de ser de la empresa.

Visión

Ser reconocida como el mejor club de chalanería en Colombia, logrando que nuestros estudiantes ocupen los mejores lugares en competencias regionales y nacionales, además de la satisfacción de nuestros clientes en la prestación del servicio de los diferentes programas que ofrecemos.

Valores

- **Honestidad:** es ser sincero, franco o no sacar ventaja de una situación sobre otra persona.
- **Cumplimiento:** ser consecuente y puntal en los deberes propuestos.
- **Vocación de servicio:** compromiso de una persona en hacer actividades que se deben desarrollar.
- **Responsabilidad:** cumplir las obligaciones y ser cuidadoso a la hora de tomar decisiones.

- Solidaridad: apoyo y compromiso con nuestros clientes y equinos.

Objetivo general del Club de Chalanería de Asdesilla Antioquia.

Prestar el mejor servicio de enseñanza de equitación a personas amantes de los caballos.

Objetivos Específicos

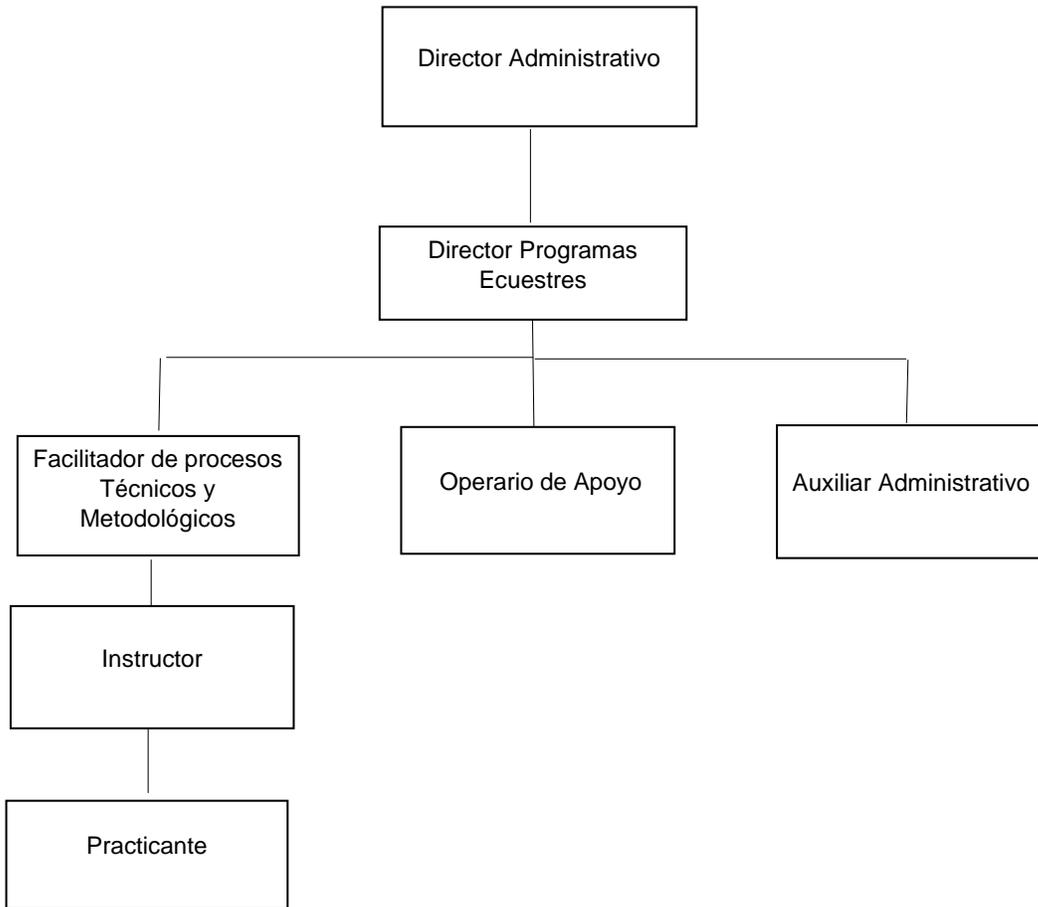
- Contar con personal que tenga las habilidades técnicas y humanas acordes para el cargo de instructor.
- Capacitar constantemente a nuestros instructores en técnicas de chalanería.
- Tener caballos en perfecto estado de salud y las cualidades requeridas para la enseñanza de la chalanería.
- Contar con la infraestructura adecuada para el desarrollo de los diferentes programas que ofrece el club.
- Mantener los clientes actuales y lograr la consecución e inscripción de nuevos clientes.

Organigrama:

Este es necesario para tener claro el rango de autoridad, mando y comunicación dentro del Club de Chalanería de Asdesilla Antioquia.

Objetivo: identificar los cargos del personal del Club de Chalanería de Asdesilla Antioquia.

Alcance: inicia con la elaboración del organigrama hasta la socialización del mismo.



Manuales de Funciones

Manual de funciones del director de programas ecuestres:

Identificación del cargo

NOMBRE DEL CARGO: Director de programas ecuestres

DEPENDENCIA A LA QUE PERTENECE: Administrativa

JEFE INMEDIATO: Director administrativo

FUNCIONES GENERALES:

- Ejecución de la planeación estratégica de la finca
- Realizar negocios de venta de los servicios que presta el Club de Chalanería de

Asdesilla Antioquia

• Manejo de personal: entrevista inicial de la contratación, dirección, inducción, capacitación, pedido de dotación, manejo y control de todo el personal del club.

- Programación de capacitación del personal.
- Verificar labores y solución de problemas
- Programación de mantenimiento de infraestructura del club
- Programación de compra de insumos para la producción
- Organización de las diferentes labores a realizar semanal quincenal y

mensualmente

- Control general de inventarios de insumos y producción.

Competencias:

- Competentes en cuanto al manejo de la gestión administrativa de las empresas del sector

- Competente en la programación y planeación de empresas equinas

- Competente en la lectura e implementación de informes técnicos y administrativos, así como en la planeación estratégica para solucionar problemas.

- Competente en el manejo de personal

- Competente en la realización de negocios y negociaciones del sector

- Competente en el manejo general del negocio de prestación de servicios en la enseñanza de montar a caballo criollo colombiano

Habilidades Personales:

- Excelentes relaciones personales, capacidad de liderazgo y de trabajo en equipo, motivación personal hacia el crecimiento y procesos de mejoramiento continuo.

- Habilidades de razonamiento administrativo, solución de problemas y planteamiento de estrategias de solución de conflictos y necesidades.

ANÁLISIS DEL CARGO

REQUISITOS INTELECTUALES:

EDUCACIÓN: Profesional con conocimiento del caballo criollo colombiano

EXPERIENCIA: Seis meses en labores similares

CUALIDADES PERSONALES: debe ser una persona honesta, íntegra, respetuosa, honrada, trabajadora, activa, saludable, entre otras.

Comentado [JT1]: No se deben emplear mayúsculas sostenidas en ninguna parte del trabajo

Manual de funciones del auxiliar administrativo:**Identificación del cargo****NOMBRE DEL CARGO:** Auxiliar Administrativo**DEPENDENCIA A LA QUE PERTENECE:** Administrativa**JEFE INMEDIATO:** Director administrativo**FUNCIONES GENERALES:**

- Control de horarios para las clases de los instructores
- Elaboración de facturas
- Manejo de personal: contacto con las personas que adquieren el servicio.
- Agendar reposiciones de clases
- Verificar que se reciban los pagos de las clases
- Programación de mantenimiento de infraestructura del club
- Control general de inventarios de insumos para la venta a los alumnos.

Competencias:

- Competentes en cuanto al manejo de la gestión administrativa de las empresas del sector

- Competente en la programación y planeación de empresas equinas

- Competente en la lectura e implementación de informes técnicos y administrativos, así como en la planeación estratégica para solucionar problemas.

- Competente en manejo de personal
- Competente en la realización de negocios y negociaciones del sector
- Competente en el manejo general del negocio de prestación de servicios en la enseñanza de montar a caballo criollo colombiano

Habilidades Personales:

- Excelentes relaciones personales, capacidad de liderazgo y de trabajo en equipo, motivación personal hacia el crecimiento y procesos de mejoramiento continuo.
- Habilidades de razonamiento administrativo, solución de problemas y planteamiento de estrategias de solución de conflictos y necesidades.

ANALISIS DEL CARGO

REQUISITOS INTELECTUALES:

EDUCACION: Administración de empresas Agropecuaria

EXPERIENCIA: seis meses en labores similares

CUALIDADES PERSONALES: debe ser una persona honesta, íntegra, respetuosa, honrada, trabajadora, activa, saludable, entre otras.

Manual de funciones del Instructor:**Identificación del cargo****NOMBRE DEL CARGO:** Instructor de Chalanería**DEPENDENCIA A LA QUE PERTENECE:** Administrativa**JEFE INMEDIATO:** Director programas ecuestres**FUNCIONES GENERALES:**

- Velar por la calidad y servicio de la escuela
- Formador según objetivos
- Preparación de clases
- Aseo de la sede y caballos
- Alistamiento de aperos

Habilidades Personales:

- Excelentes relaciones personales, capacidad de liderazgo y de trabajo en equipo, motivación personal hacia el crecimiento y procesos de mejoramiento continuo.

Cualidades Personales:

Debe ser una persona honesta, integra, respetuosa, honrada, trabajadora, activa, saludable, entre otras.

Manual de funciones del Formador de Procesos Técnicos y Metodológicos:**Identificación del cargo****NOMBRE DEL CARGO:** Formador de procesos técnicos y metodológicos**DEPENDENCIA A LA QUE PERTENECE:** Operativa**JEFE INMEDIATO:** Director programas ecuestres**FUNCIONES GENERALES:**

- Velar por la calidad y servicio de la escuela
- Formador según objetivos
- Preparación de clases
- Aseo de la sede y caballos
- Alistamiento de aperos
- Instructor de chalanería
- Equinoterapeuta certificado
- Capacitador de instructores

Habilidades Personales:

- Excelentes relaciones personales, capacidad de liderazgo y de trabajo en equipo, motivación personal hacia el crecimiento y procesos de mejoramiento continuo.

Cualidades Personales:

Debe ser una persona honesta, íntegra, respetuosa, honrada, trabajadora, activa, saludable, entre otras.

Manual de funciones del Apoyo Operativo:

Identificación del cargo

NOMBRE DEL CARGO: Apoyo operativo

DEPENDENCIA A LA QUE PERTENECE: Operativa

JEFE INMEDIATO: Director Administrativo

FUNCIONES GENERALES:

- Mantenimiento y Sostén de pesebreras del club de chalanería
- Preparación de aperos
- Disponibilidad de caballos para clases.
- Apoyo en capacitación de los practicantes.

Habilidades personales:

Excelentes relaciones personales, capacidad de liderazgo y de trabajo en equipo, motivación personal hacia el crecimiento y procesos de mejoramiento continuo.

Cualidades personales:

Debe ser una persona honesta, íntegra, respetuosa, honrada, trabajadora, activa, saludable, entre otras

2. Realizar un diagnóstico interno y externo del Club de Chalanería de Asdesilla Antioquia.

Tabla 2:

Matriz DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
No cuenta con planeación estratégica	Empresas, colegios, guarderías con personas interesadas en los programas del club de chalanería	Buen nombre y gran reconocimiento de Asdesilla en el gremio	Alta competencia en el medio.
Falta de capacitación a los empleados	Reconocimiento de Asdesilla como marca en Colombia	Buen control de pagos de los clientes y facturación oportuna de estos	Poca disponibilidad de caballos aptos para enseñar
Poca publicidad a la nueva sede del club de chalanería en el Rodeo	Nueva ubicación del Club de Chalanería en Medellín para consecución nuevos clientes	Buena capacidad económica de Asdesilla para implementar mejoras	Clases monótonas
		Compromiso por parte de los trabajadores de la empresa	Mala prestación del servicio al momento de la asesoría

3. Diseñar estrategias que mejoren la competitividad del Club de Chalanería de Asdesilla Antioquia.

Tabla 3:

Estrategias

<p>Matriz DOFA</p>	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con planeación estratégica • Falta de capacitación a los empleados • Poca publicidad a la nueva sede del club de chalanería en el Rodeo • Base de datos de los clientes deficiente. 	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buen nombre y gran reconocimiento de Asdesilla en el gremio • Registro digital de pagos y facturación • Buena capacidad económica de Asdesilla para implementar mejoras • Compromiso de parte de los trabajadores de la empresa
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lograr alianzas estratégicas con empresas • Reconocimiento de Asdesilla como marca en Colombia. 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e Implementar la planeación estratégica. • Capacitar a los empleados en habilidades técnicas y humanas 	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener patrocinio por parte de Asdesilla al club de chalanería, para mejorar el servicio prestado •

<ul style="list-style-type: none"> • Buena plataforma para mostrar el servicio que se presta como club de chalanería • Empresas, colegios, guarderías con personas interesadas en los programas del club de chalanería • Nueva ubicación del Club de Chalanería en Medellín para acaparar nuevos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr alianzas estratégicas con empresas, colegios y guarderías para incrementar los clientes del Club de Chalanería de Asdesilla • Administrar la información de los clientes de una forma más eficiente 	
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia en el medio • Poca disponibilidad de caballos aptos para enseñar • Poca publicidad a la nueva sede del club de chalanería en el Rodeo 	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las condiciones de los caballos de los dueños, para analizar el cumplimiento de las especificaciones requeridas. • Diseñar una tabla dinámica para el manejo de base de datos de los clientes 	<p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potencializar las capacidades de los instructores y personal de la empresa, para así ser líderes en la prestación del servicio • Evaluar el servicio prestado al cliente para lograr una mayor captación y sostenimiento de clientes y

	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar publicidad en redes y pagina web del Club de Chalanería 	así no vernos afectados por la competencia
--	---	--

Generación de la estrategia “do”: A partir de la realización de la matriz DOFA, el Club de chalanería de la Asociación de Criadores de Caballos Criollos de Silla “ASDESILLA” Antioquia, desea generar estrategias para mejorar las debilidades y aprovechar las oportunidades. Algunas estrategias que se implementaran en la empresa a futuro será:

- Implementar la planeación estratégica.
- Capacitar a los empleados
- Alianzas estratégicas con empresas, colegios y guarderías para incrementar clientes en el Club de Chalanería de Asdesilla
- Publicidad a la nueva sede del club de chalanería de Asdesilla en el club el rodeo

En este trabajo se llevará a cabo la planeación estratégica la cual permitirá ser efectivos y poder organizar administrativa y técnicamente la empresa, logrando así en un futuro implementar todas las mejoras que desea el Club de Chalanería de Asdesilla Antioquia.

La planeación estratégica se elaboró por medio de un administrador de empresas agropecuario, logrando todos los procesos de la misma llevados a cabo en el Club de Chalanería de Asdesilla Antioquia.

4. Definir las actividades y recursos que permitan la disminución de costos y el desarrollo de las estrategias para el posicionamiento del Club de Chalanería de Asdesilla Antioquia.

Tabla 4:

Actividades y Recursos.

Estrategias	Actividades	Recurso	Valor	Meta
Implementar la planeación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostico interno y externo de la empresa • Implementar misión, visión, objetivos y valores • Aceptación por parte de los directivos y comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 persona • 1 computador • 1 celular 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 salario mínimo 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico desarrollado • Firma de aceptación por parte de los directivos
Capacitar a los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar falencias o aspectos a mejorar. • Identificar posibles temas de capacitación. • Agendar cita • Negociación • Cierre de negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitador • Ayudas audiovisuales • Uso de caballos 	<ul style="list-style-type: none"> • 60.000 pesos por hora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dos capacitaciones en temas de interés cada semestre.
Alianzas estratégicas con empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de posibles empresas. • Contactar teléfono, redes de comunicación o personalmente • Agendar cita • Negociación • Cierre del trato. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas • Implementos tecnológicos como celular y computador • Transporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Almuerzo para 2 personas (60.000 pesos) • 25.000 pesos viáticos transporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Un convenio firmado cada semestre.

<p>publicidad de la nueva sede del club de chalanería en el club el rodeo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar fotos de alumnos en clase • Seleccionar foto y pie de foto • Mandar a la comunicadora de Asdesilla • Montar publicidad a las páginas de Instagram y Facebook de la asociación y externas 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas • Implementos tecnológicos como celular y computador • Transporte (vehículo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Almuerzo para 2 personas (60.000 pesos) • 25.000 pesos transporte. • Diseño de publicidad 30000 pesos en promedio 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad en redes sociales una por semana.
<p>Administrar la información de los clientes de una forma más eficiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar falencias • Identificar empresas desarrolladoras de software • Agendar cita • Negociación • Cerrar negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas • Implementos tecnológicos como celular y computador • Transporte (vehículo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Desayuno para 2 personas (60.000 pesos) • 25.000 pesos viáticos transporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los diferentes proveedores de software, según especificaciones solicitadas. • Cotización de mínimo tres proveedores de software. • Compra de software más eficiente según especificaciones.

Conclusiones

Se logra evidenciar que el Club de Chalanería de Asdesilla Antioquia, no cuenta con una planeación estratégica que contribuya a la dirección de la empresa para su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

Por medio de la aplicación de la matriz DOFA se pudo determinar las debilidades y oportunidades que tiene el Club de Chalanería de Asdesilla Antioquia, lo cual permitió el diseño de estrategias para el logro del objetivo general y específicos establecidos.

Se logra evidenciar, que, por medio de la estrategia de alianzas con empresas del sector, se logra incrementar la adquisición de los servicios que presta el Club de Chalanería de Asdesilla Antioquia, por nuevos clientes.

Se logra identificar que el Club de Chalanería de Asdesilla Antioquia, se encuentra en una alta posición en el mercado, ya que la competencia nos tiene referenciados como líderes en la prestación del servicio

Por medio el análisis del mercado se determinó que la apertura de la nueva sede del Club de Chalanería de Asdesilla Antioquia, en Medellín se puede abarcar más clientes, ya que todos no tienen posibilidad de desplazarse hasta la sede de oriente.

Por medio el análisis de las estrategias propuestas se identifica que, la capacitación a los empleados, en los servicios que presta el Club de Chalanería de Asdesilla Antioquia, se evidencio mejora en todas las actividades de empresa, llevando esto a ser más eficientes y efectivos en la enseñanza de montar a caballo.

Se definen las actividades y recursos que permiten la disminución de costos y el desarrollo de las estrategias para posicionar al Club de Chalanería de Asdesilla Antioquia, llevando a un incremento significativo en las utilidades del Club.

Referencias

- Asdepaso. (2022). *¿Que es la Chalaneria?* Obtenido de <https://asdepaso.org/chalaneria/>
- Asdesilla. (2022). *Caballo Maestro*. Obtenido de <https://asdesilla.com/blog/caballo-maestro/>
- Asdesilla. (2022). *Club de Chalaneria*. Obtenido de <https://asdesilla.com/blog/club-de-chalaneria/>
- Asdesilla. (2022). *Estimulacion infantil*. Obtenido de <https://asdesilla.com/blog/estimulacion-infantil/>
- Asdesilla. (2022). *Vacaciones Recreativas*. Obtenido de <https://asdesilla.com/blog/vacaciones-recreativas/>
- Bedoya, M. P. (26 de Junio de 2019). *AGRONEGOCIOS*. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/tecnologia/registro-de-microchip-equino-es-obligatorio-para-el-caballo-criollo-colombiano-2876824>
- Bedoya, M. P. (26 de Junio de 2019). *REGISTRO DE MICROCHIP EQUINO ES OBLIGATORIO PARA EL CABALLO CRIOLLO COLOMBIANO*. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/tecnologia/registro-de-microchip-equino-es-obligatorio-para-el-caballo-criollo-colombiano-2876824>
- Cortez Suárez , L., & Alan Neill, D. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Machala - Ecuador: Ediciones UTMACH.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- Gonzalez, R. (30 de NOVIEMBRE de 2022). *ESTOS SON LOS MERCADOS HACIA LOS QUE ES EXPORTADO EL CABALLO CRIOLLO COLOMBIANO*. Obtenido de

<https://www.agronegocios.co/ganaderia/estos-son-los-mercados-hacia-los-que-es-exportado-el-caballo-criollo-colombiano-3499397>

Gonzalez, R. (16 de Marzo de 2022). *LA PRÁCTICA DE LA CHALANERÍA SE CONVIERTE EN EL FUTURO DE LA RAZA DEL CABALLO CRIOLLO*. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/ganaderia/la-chalaneria-es-el-futuro-de-la-raza-del-caballo-criollo-3322955>

Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 163-173.

Jaramillo Luzuriaga, S. A., & Tenorio Delgado, J. A. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Espíritu Emprendedor TES*, 64-73.

Soto, S. A. (14 de Septiembre de 2022). *Agronegacion*. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/aprenda/estos-son-algunos-elementos-que-debe-saber-para-criar-un-caballo-criollo-colombiano-3446522>

Trosino, J. C. (2000). *El ABC del Instructor*. Mexico, DF: Panorama Editorial.

Trujillo, J. C. (2000). *EL ABC DEL INSTRUCTOR*. p.