



**E S P E**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**C a m i n o a l a e x c e l e n c i a**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS  
Y DE COMERCIO**

**TESIS DE GRADO**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA, AUDITORA**

Costeo y determinación del precio de formar  
un caballo tres sangres  
finca "Las Acacias"

**PATRICIA GABRIELA VALLADARES CABEZAS**

**DIRECTORA:**

**ING. ANGELITA HERRERA ARGUELLO - MBA**

**CODIRECTOR:**

**Econ. REMIGIO VILLACIS - Msc**

Sangolquí, 2007



## Índice

Introducción	2
<b><u>Capítulo 1</u></b>	6
Aspectos Generales	6
Antecedentes	6
La finca y reseña histórica	7
Base legal	8
Organigramas	8
Objetivos	18
<b><u>Capítulo 2</u></b>	19
Problemática	19
Determinación del Problema	19
Diagrama Causa - Efecto	20
Análisis del Entorno	22
Análisis Situacional	23
Macroambiente (Políticos, económico, agropecuario)	23
Microambiente (Proveedores, organismos de control, clientes)	35
Análisis interno (Administrativo, financiero, tecnológico)	38
Análisis FODA	43
<b><u>Capítulo 3</u></b>	50
Direccionamiento estratégico	50
Misión y visión	50
Objetivos	51
Políticas	52
Estrategias	53
Valores institucionales	54



<b><u>Capítulo 4</u></b>	<b>55</b>
Análisis de las Prestaciones y Precio de las distintas Razas	55
Caballo Pura Raza Árabe	55
Caballo Pura Sangre Inglés	56
Caballo Pura Raza Español	57
Anglo – Árabe	58
Hispano – Árabe	58
Costeo de la Crianza, Formación y Adiestramiento de un caballo	59
Costeo de la Gestación	59
Costeo de la Crianza	62
Costeo del Adiestramiento básico	65
Costeo de la entrega de Profesión y Precios	67
<b><u>Capítulo 5</u></b>	<b>70</b>
Formación del Caballo Tres Sangres	70
Requerimiento del Mercado	70
Proceso para la formación de un Caballo Tres Sangres	71
Costos de la formación de un Caballo Tres Sangres	75
Adiestramiento de un Caballo Tres Sangres	77
Proyecciones de producción del Caballo Tres Sangres	78
Estrategias para incremento de Ventas	81
<b><u>Capítulo 6</u></b>	<b>83</b>
Conclusiones y Recomendaciones	83
Conclusiones	83
Recomendaciones	84
Bibliografía	86

## INTRODUCCIÓN

En el mundo la participación del caballo ha sido de gran importancia para el desarrollo de la vida moderna. Por ello en los últimos 300 años los criadores de caballos han llevado a cabo una labor para mejorar varias razas, así como el desarrollo de otras para que se las utilizara en una finalidad determinada.

Entre las principales razas de caballos más reconocidas están:

-  Pura Raza Árabe (P.R.Á.)
-  Pura Sangre Inglés (P.S.I.)
-  Pura Raza Español (P.R.E.)

**Pura Raza Árabe (P.R.Á.).-** Los caballos árabes se caracterizan por su notable resistencia, agilidad y flexibilidad. Todos los sementales derivan del contingente árabe.

El caballo de raza árabe se clasifica en tres variedades distintas:



-  El caballo turco que procede de la parte europea de Turquía y de Asia Menor.
-  El caballo árabe que procede de la región comprendida entre Damasco y el río Éufrates.
-  El caballo de Berbería, en el norte de África.

### Características morfológicas

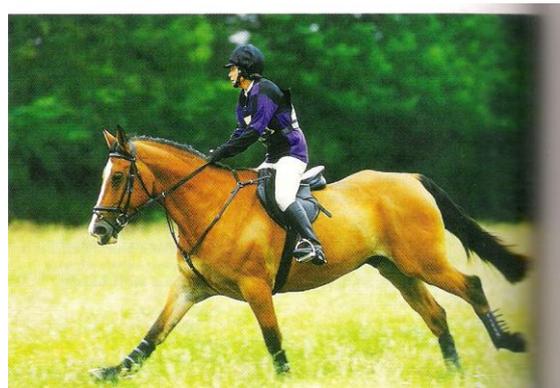
-  Cabeza cóncava y ollares redondos

- Orejas pequeñas y vivaces
- En la inserción cuello – tronco ancha y la inserción cuello – cabeza delgada formando así cuello de cisne.
- Dorso fuerte y pequeño, es de textura musculosa.
- Posee una vértebra menos (cocal) por esa razón la inserción de cola es mucho más alta que las demás razas. Característica que destaca a esta raza al tener levantada la cola en sus tres aires (paso, trote y galope)
- Los caballos árabes, en comparación con el resto, son animales pequeños: miden entre 1,4 y 1,5 m a la altura de la cruz. La altura de un caballo se suele medir con una regla en forma de L o la utilización de la mano humana equivale a 10 cm de longitud.

**Pura Sangre Inglés (P.S.I.)**- El Caballo Inglés se destaca por su gran velocidad y por ello es utilizado en todos los hipódromos, aunque se ha destacado en varias disciplinas ecuestres como salto y adiestramiento.

#### **Características morfológicas**

- Tiene la cabeza bien proporcionada
- Cuello uniforme y largo
- Crin fina y corta
- Cruz (vértebras torácicas) bien pronunciada, lo que le ayuda a la velocidad.
- Dorso recto y largo
- La grupa bien musculosa y piernas largas.





- Los caballos ingleses miden entre 1.55 a 1.70 metros de la cruz a la mano delantera

**Pura Raza Español (P.R.E.).-** El Caballo Español se define como el caballo más impresionante y majestuoso. Posee docilidad, nobleza y un corazón fuerte que le permite realizar destrezas que a otras razas se les dificulta como es el rejoneo y trabajo de campo con el ganado bravo.

### Características morfológicas

- Cabeza convexa, con ojos alargados, orejas medianas y atentas
- Ollares en forma de una coma invertida
- Cuello ancho y musculoso
- Crin y cola frondosas y largas
- La cruz mediana
- Dorso corto y medianamente hundido
- Espalda amplia y pecho ancho
- Ancas redondas
- Inserción de la cola baja
- Conformación ósea fuerte
- Extremidades bien aplomadas (rectas) con gruesos cascos que soportan toda la masa muscular.
- Morfológicamente el caballo español es de fácil reunión de la cabeza y cuello.
- Posee una altura desde la cruz de 1.52 hasta 1.65 o más.



**Caballo tres sangres.-** La multifuncionalidad del caballo tres sangres lo hacen apto para destacarse en varias actividades ecuestres:



- Doma y Alta Escuela
- Doma Clásica
- Equitación
- Rejoneo
- Doma Vaquera

La mezcla de razas de un caballo tres sangres se puede resumir en:

- ☀ Tiene  $\frac{1}{4}$  de árabe
- ☀ Un  $\frac{1}{4}$  de inglés
- ☀ Y  $\frac{2}{4}$  de español

## CAPITULO I

### 1. ASPECTOS GENERALES

#### 1.1. Antecedentes



La cría del caballo de deporte siempre es a largo plazo. Desde que nace un potro hasta que se puede contrastar en la pista. El caballo sufre una transformación en varias etapas de su formación, primero tres años para su crecimiento, dos años para la doma y tres años para otorgar la profesión o la identificación de las habilidades del ejemplar para cada deporte; una vez finalizado el proceso se logra un caballo completo técnica y físicamente.

La Finca “Las Acacias” es de propiedad del Señor Patricio Valladares, durante diez años viene criando con técnica y experiencia ejemplares de grandes aptitudes y destrezas. Lo cual se ha visto respaldado por la preferencia de los clientes que han confiado por muchos años en esta finca.

El criadero esta dedicado a la obtención de los mejores ejemplares, que se destaquen en la mayoría de los deportes ecuestres existentes.

En 1990 el Señor Patricio Valladares adquiere en la hacienda de Ancholag, cantón Cayambe las primeras yeguas madres anglo-árabes, después realiza una cruce con caballos españoles importados por el criadero El Pongo para mejorar la sangre y raza de los ejemplares del criadero. El Pongo ha sido nombrado como mejor ganadería y criador del caballo español durante varios años, en los concursos realizados en el País.

La finca “Las Acacias” cuenta con **la superficie suficiente para criar a los ejemplares**, está dividida en varias áreas.

Una de las ventajas de esta finca es tener un terreno irregular, en la cual tanto las madres como los potrillos están formando su PCC (Porcentaje de Condición Corporal – aptitudes

morfológicas); y así conseguir un caballo apto y morfológicamente bien desarrollado; logrando alcanzar todas destrezas y habilidades del caballo para su adiestramiento.

## 1.2. La finca y reseña histórica

La finca “Las Acacias”, está ubicada en la Provincia de Cotopaxi, en el Cantón Sigchos, Parroquia Las Parcelas.



La finca tiene un área de bosque, el resto es prado y monte bajo dedicado a la crianza de los caballos. El terreno es apto para el manejo racional de los animales mediante pastoreo rotacional, así se aprovechan los pastos naturales y además pueden realizar toda la gimnástica funcional que necesitan para el total desarrollo de su potencial genético.



A lo largo de los años la finca ha ido mejorando sus instalaciones físicas con el incremento de cercados, corraletas, parideras, picadero, un tentadero etc. Hasta dotar a la finca de una infraestructura sencilla y práctica, con todos los elementos necesarios para su correcto desarrollo.

### 1.2.1. Base legal

La finca “Las Acacias” se formó siguiendo la tradición de las antiguas ganaderías, que criaban solamente caballos pura sangre, estando muy consolidada su calidad a tal punto que en ellas se están formando ya varios ejemplares únicos en su especie como el caballo tres sangres. La finca “Las Acacias” nace como una Sociedad Anónima bajo la razón social criadero Las Acacias S.A. <sup>1</sup>

El criadero Las Acacias, se constituyó mediante escritura pública otorgada el 11 de mayo de 1992, con resolución de la superintendencia de compañías # 567 de la misma fecha. El capital inicial fue de 22.000.0000 millones de sucres (880 dólares de los Estados Unidos de América) de los cuales el 60% pertenece al Sr. Patricio Valladares y el 40% al Sr. William Noboa.

El capital suscrito y pagado de la compañía es de 22.000.0000 millones de sucres (880 dólares de los Estados Unidos de América). El capital está suscrito íntegramente y pagado el 100% del valor nominal de cada acción. Dicho capital está integrado en especies (bienes muebles e inmuebles) e intangibles.

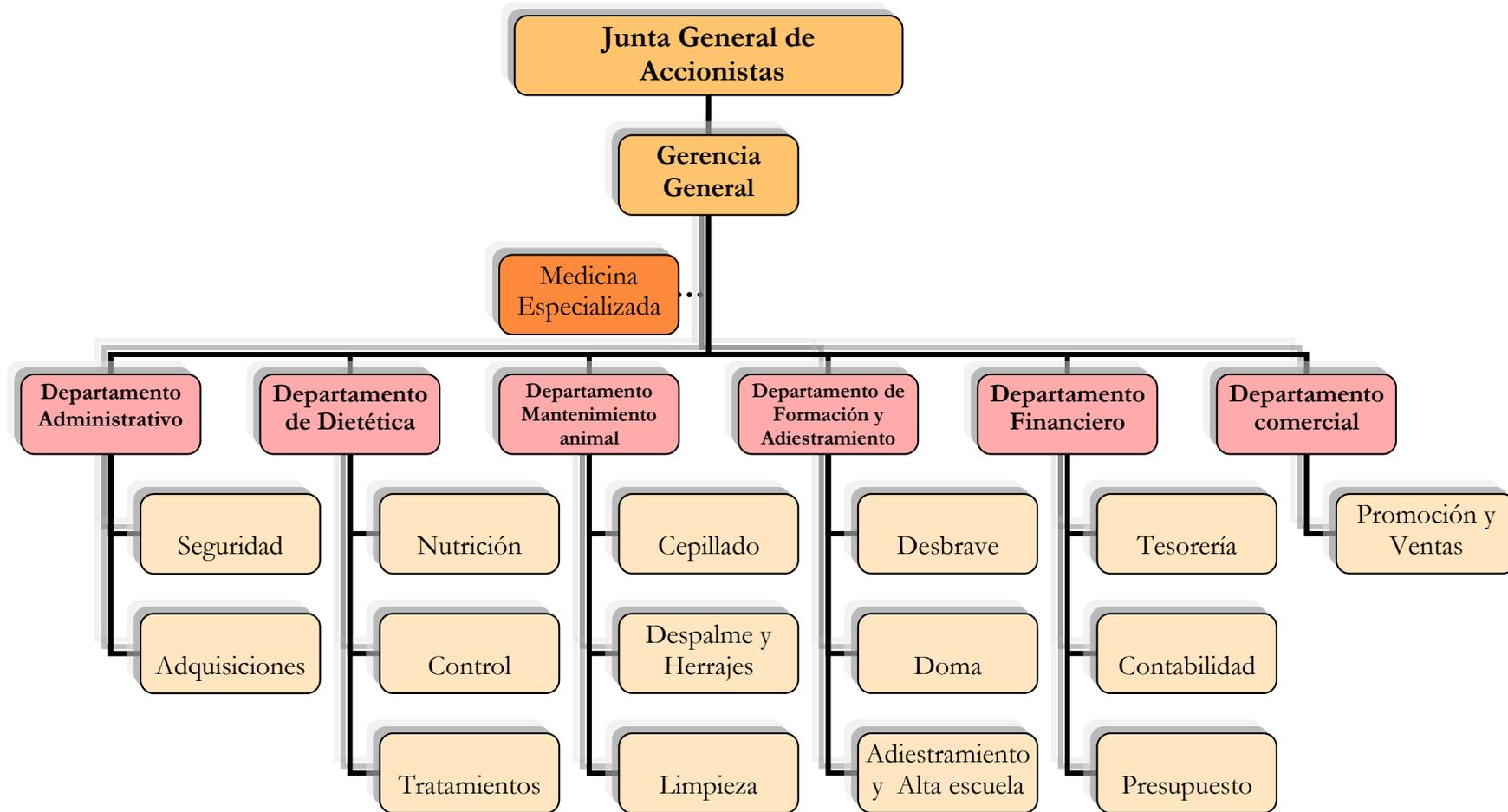
### 1.2.2. Organigramas

#### 1.2.2.1. Organigrama Estructural

El organigrama presentado a continuación ha sido modificado según el funcionamiento y desarrollo de las actividades de la finca en la actualidad.

---

<sup>1</sup> Artículo 147 de la Ley de Compañías, sustituido por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada.





### 1.2.2.2. Organigrama Funcional

#### Junta General de Accionistas

**Miembros:** Patricio Valladares, William Noboa

**Nivel:** Administrativo

**Funciones:**

- Nombrar a los vocales del Directorio, Presidente y Vicepresidente General
- Conocer y aprobar anualmente lo estados financieros e informes del Directorio
- Resolver sobre la distribución de las utilidades, reformas de estatutos y aumento de capital, y
- Ampliar el plazo de duración de la finca “Las Acacias”, o resolver su disolución y liquidación.

#### Gerencia General

**Miembros:** Patricio Valladares

**Nivel:** Administrativo

**Funciones:**

El Gerente es el responsable de la marcha administrativa y económico-financiera de La finca “Las Acacias” S.A.

El Gerente es el Representante Legal de “Las Acacias” S.A. representación que la ejercerá judicial y extrajudicialmente. Son funciones y responsabilidades del Gerente:

- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el trabajo de la finca “Las Acacias”.



- Llevar un archivo de los asuntos estudiados y de las actividades desarrolladas por las diferentes áreas de la finca.
- Mantener los registros de ingresos y egresos al día y presentar mensualmente informes sobre la situación económica de la finca.
- Celebrar y/o ejecutar los contratos y demás actos que la finca requiera para el desarrollo eficiente de sus actividades
- Realizar actividades de control en todas las áreas de la finca, a través de informes presentados por los responsables de cada área.
- Aprobar todos los desembolsos y compras de alimento, insumos médicos, materiales y tratamientos médicos requeridos para la manutención y desarrollo de las actividades de la finca.

Medicina  
Especializada

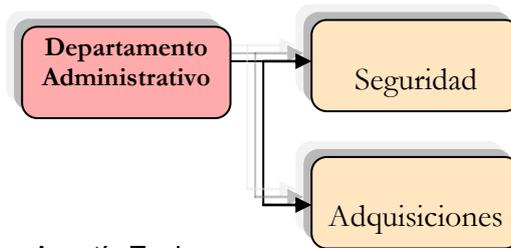
**Miembros:** Dra. Pamela Valladares

**Nivel:** Asesora

**Funciones:**

Esta área es la encargada de los diagnósticos médicos especializados tales como:

- Diagnóstico de preñez de las yeguas
- Inseminaciones
- Control mensual en el período de gestación de las yeguas y hasta el parto.
- Cirugías especializadas
- Casos de emergencia



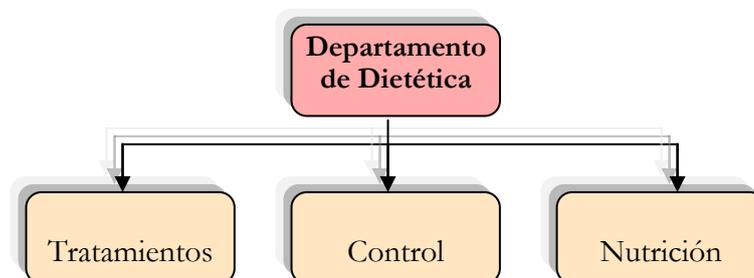
**Miembros:** Agustín Tapia

**Nivel:** Operativo

**Funciones:**

Son funciones del Departamento Administrativo la seguridad y adquisiciones:

- El cumplimiento de la misión y visión del criadero
- Elaborar el Plan de Trabajo diario, mensual y anual
- La planificación estratégica y el plan de negocios.
- Autorizar la contratación de servicios especializados de Auditorías Externas y Consultorías.
- Emitir reglamentos, normas, instructivos y manuales internos que permitan el manejo administrativo, financiero y operativo de la finca.
- Verificar y monitorear el cumplimiento de las normas y políticas vigentes.
- Gestionar eficientemente las estrategias de seguridad dentro del criadero, utilizando contratos de seguros, manuales de procedimientos, entre otros.
- La toma de decisiones y control del proceso de implantación de las decisiones y evaluación de resultados.



**Miembros:** Patricio Muela, Gerardo Palttán, Edison Muela

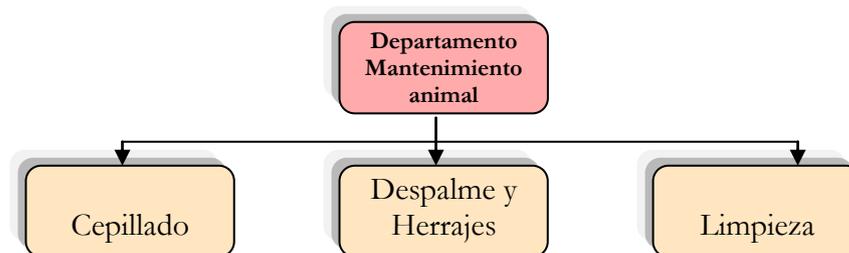
**Nivel:** Operativo



**Funciones:**

El departamento de dietética es uno de los más importantes del criadero, ya que es base fundamental para el desarrollo y formación de los ejemplares, entre las funciones están:

- Alimentación diaria con una dieta a base de paca (Heno<sup>2</sup> alfalfa – avena) de acuerdo las edades, estado y género.
- Para un potro en etapa de desbrave<sup>3</sup> es necesario alimentarlo con 1 kg de Balanceado con una taza 50 gramos de sales minerales y 1/3 de paca.
- Para un potro en la etapa de doma es necesario alimentarlo con 2 kg de Balanceado con una taza 50 gramos de sales minerales y 1/3 de paca.
- Para las yeguas madres es necesario alimentarlo con 1 kg de balanceado con una taza 50 gramos de sales minerales, 1/4 de paca y un día de pastoreo.
- Para el caballo en adiestramiento es necesario alimentarlo con 3 kg de balanceado con una taza 50 gramos de sales minerales y 2/5 de paca.



**Miembros:** Patricio Muela, Gerardo Palttán, Edison Muela

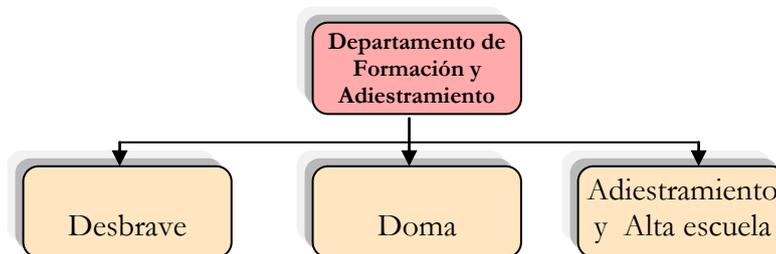
**Nivel:** Operativo

**Funciones:**

<sup>2</sup> Heno. Hierba segada, seca para alimento del ganado. Dic. OCEANO UNO, Editorial Printer Colombiana Ltda

<sup>3</sup> Desbrave. Se refiere al acto de amansar, perder parte de la bravura. Dic. OCEANO UNO, Editorial Printer Colombiana Ltda

- En este departamento se mantiene en óptimas condiciones a los ejemplares, por ejemplo el cuidado diario de la higiene y el cepillarlo que impulsa el crecimiento y vitalidad del pelo de un ejemplar.
- El despalme y herrajes es la parte de mantenimiento de los cascos, es decir los pies y zapatos de un caballo. Es importante realizarlo una vez al mes ya que el continuo movimiento y adiestramiento desgasta los herrajes que protegen los cascos del caballo.
- Duchar a los caballos para protegerlos de posibles hongos y cultivos de bacterias después de cada entrenamiento.
- Realizar una inspección general sobre el estado de cada caballo, para así detectar cualquier molestia que puede agravarse y ser inicio de una enfermedad o lesión.



**Miembros:** Patricio Valladares, Patricio Muela, Gerardo Palttán, Edison Muela

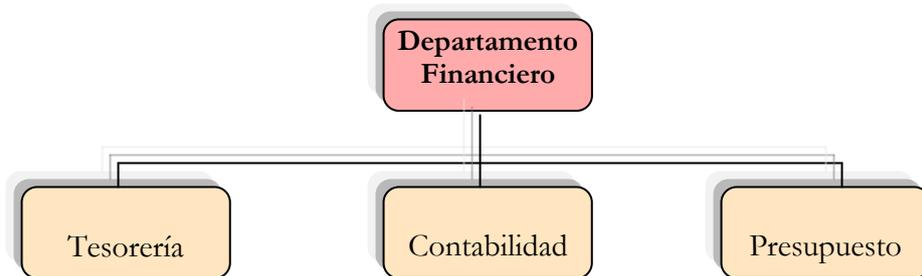
**Nivel:** Operativo

**Funciones:**

- Se debe primero trabajar con los potros en la primera fase, el desbrave es importante porque es la base para el adiestramiento con mayor precisión. Y sin contratiempos.
- Una vez que el potro de un año esté apto para empezar el proceso de preparación se debe trabajar en el desbrave o la doma, este proceso lo deben realizar entre los tres ayudantes ya que dependerá de las características de cada ejemplar para aplicar una determinada técnica.
- Una vez que los potros pasan la etapa de doma con éxito, es momento del adiestramiento y clases de alta escuela. Se debe aplicar todos los



conocimientos necesarios para que el caballo obedezca a las pierdas del jinete y a las órdenes de voz.



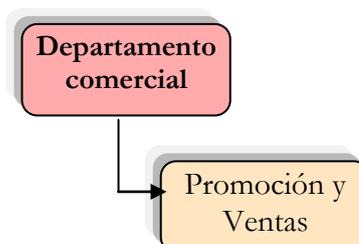
**Miembros:** Sonia Cabezas

**Nivel:** Operativo

**Funciones:**

El soporte y control están a cargo de funciones como el manejo y operación diaria del criadero, como las que se describen a continuación:

- ✦ Proforma Presupuestaria y someterlo a consideración y aprobación de la asamblea de partícipes.
- ✦ Autorizar la adquisición, gravamen y enajenación de bienes inmuebles.
- ✦ Encontrar fuentes de financiamiento factibles en cuanto a plazos y tasas de interés especialmente con agencias internacionales de desarrollo, organizaciones no gubernamentales, instituciones financieras del exterior, etc.
- ✦ Conocer y resolver las recomendaciones del Gerente, respecto de la fijación de remuneraciones del personal, desembolsos o realización de nuevas inversiones.





**Miembros:** Sonia Cabezas, Homero Valladares

**Nivel:** Operativo

**Funciones:**

- ✦ Este departamento se encarga de todos los aspectos de promoción, es decir, los anuncios, cuñas, página Web y medios de comunicación necesarios para difundir los servicios del criadero a sus clientes.
- ✦ Las negociaciones de los ejemplares es otra función del departamento, realizar y celebrar los contratos de compra venta de ejemplares.

### **1.2.2.03 Organigrama Personal**



**☀ Departamento Junta General de Accionistas**

**Miembros:** Patricio Valladares, William Noboa

**☀ Gerencia General**

**Miembros:** Patricio Valladares

Administrativo

**☀ Medicina Especializada**

**Miembros:** Dra. Pamela Valladares

Asesoría

**☀ Departamento Administrativo**

**Miembros:** Agustín Tapia

**☀ Departamento de Dietética**

**Miembros:** Patricio Muela, Gerardo Palttán,  
Edison Muela

**☀ Departamento Mantenimiento Animal**

**Miembros:** Patricio Muela, Gerardo Palttán,  
Edison Muela

Operativo

**☀ Departamento de Formación y  
Adiestramiento**

**Miembros:** Patricio Valladares, Patricio  
Muela, Gerardo Palttán, Edison Muela

**☀ Departamento Financiero**

**Miembros:** Sonia Cabezas

**☀ Departamento Comercial**

**Miembros:** Sonia Cabezas, Homero Valladares

### 1.3 Objetivos

#### 1.3.1. Objetivo General

Determinar el precio de un ejemplar tres sangres capaz de caracterizarse por su versatilidad en los diferentes campos equinos como la doma y Alta Escuela, Doma Clásica, Equitación, Rejoneo, Doma Vaquera, y así lograr optimizar las capacidades de un caballo tres sangres a un costo razonable.



#### 1.3.2. Objetivos Específicos



- ✦ Determinar las etapas evolutivas para crear un caballo tres sangres.
- ✦ Identificar en cada una de ellas los costos, gastos requeridos para la formación de este ejemplar.
- ✦ Establecer la demanda requerida según la tendencia actual del mercado

## CAPITULO II

### 2. PROBLEMÁTICA

#### 2.1 Determinación del Problema

El arte ecuestre y sus aficionados exigen un ejemplar que se distinga de los demás. Lo que ha provocado una mejora continua de la raza y destrezas que posee un caballo.



Alrededor del mundo se han formado asociaciones de criaderos de caballos de pura raza, que velan por mantener estándares de calidad para las diferentes razas.

Mediante concursos morfológicos se determina la pureza, morfología característica de cada raza de caballo y se premia a los mejores ejemplares.

Es entonces donde surge la necesidad de tener un único ejemplar que posea la combinación de características de diferentes razas.

El precio que representa tener un caballo pura sangre y otro que tiene varias características en uno, hace que sea necesario tener varios caballos de diferentes razas; lo cual tiene un impacto en el costo/beneficio.



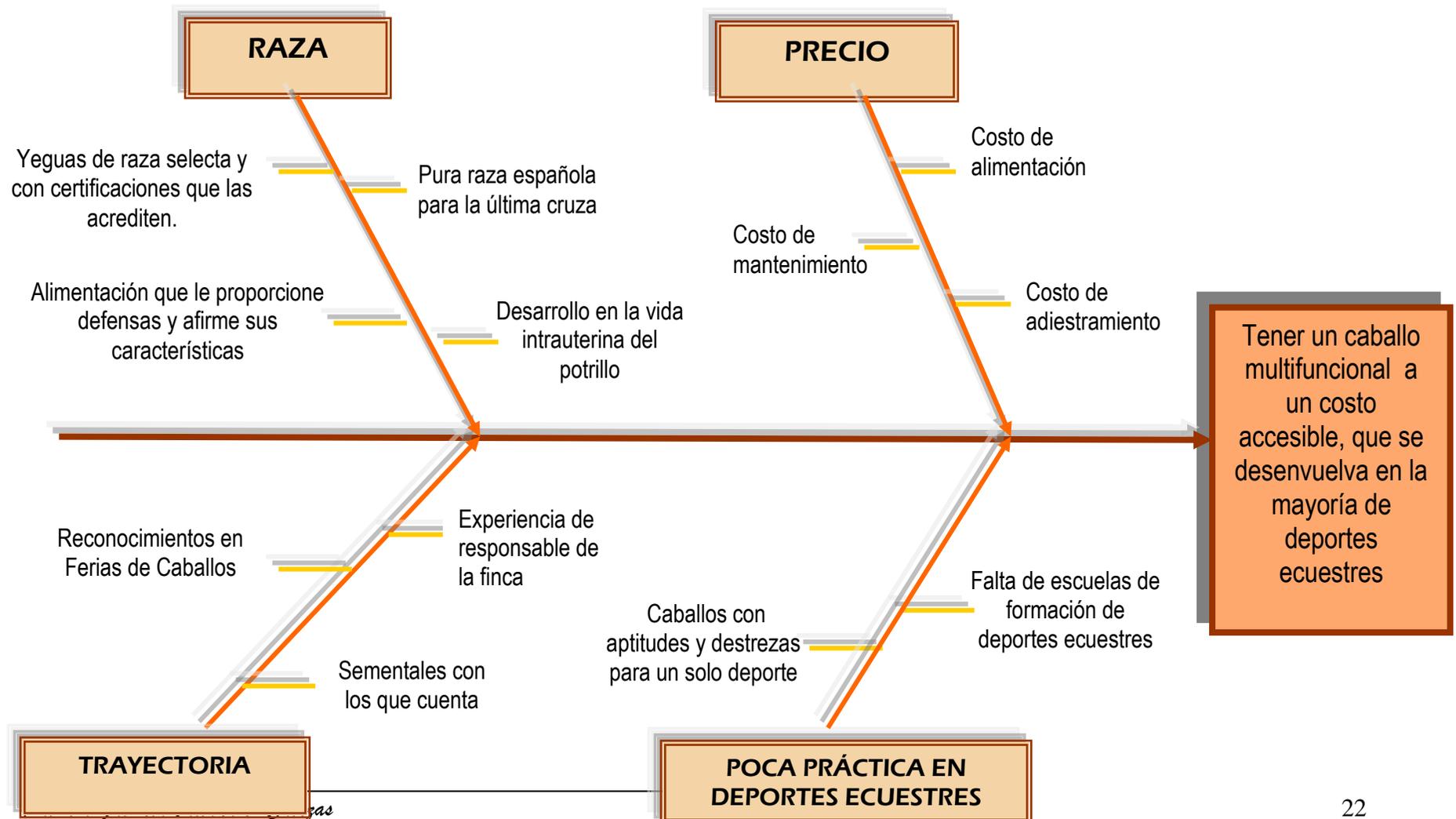
Por esa razón se plantea “Crear un caballos tres sangres que reúna las características del árabe (agilidad), inglés (velocidad) y del español (nobleza) que pueden ser adiestrados en la Doma clásica y vaquera, Alta Escuela, Equitación y Rejoneo a un precio de un único ejemplar”.

### 2.1.1 Diagrama Causa – Efecto

Mediante el uso de esta herramienta nos permite exhibir las relaciones entre el problema y sus posibles causas, permitiéndonos examinar y analizar dichas relaciones, llevándonos en una forma más fácil a identificar la causa de ese problema y así encontrar su solución.



Gráfico No. 2.1-1 Diagrama Causa - Efecto







### 2.1.2 Análisis Del Entorno

Dentro de este análisis del entorno se mostrará las condiciones políticas, económicas y empresariales donde se desarrolla las actividades del criadero Las Acacias, a fin de reconocer patrones que se desea detectar y aprovechar en función de los objetivos y metas.

#### Dentro del sector Empresarial

**“Índice de Confianza Empresarial (ICE): confianza empresarial mantiene tendencia alcista** sintetiza las expectativas de los empresarios respecto de la situación económica de su empresa y del país en general”<sup>7</sup>.

La confianza empresarial mostró que hasta el mes de septiembre, se mantiene la tendencia creciente observada en meses pasados (Gráfico 1).

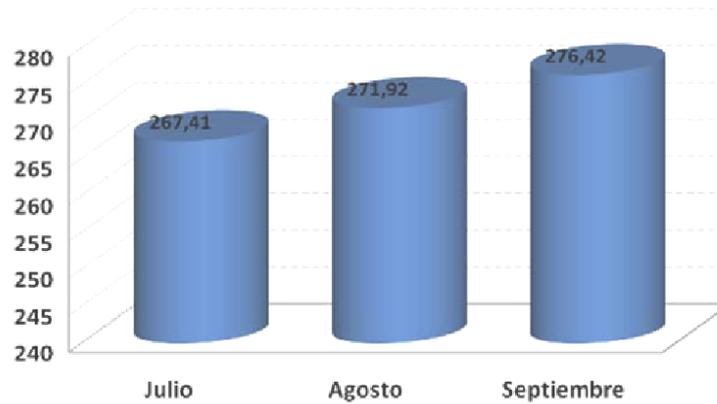
Así, para dicho mes el ICE alcanzó un crecimiento mensual de 1.65%, valor ligeramente menor al registrado en agosto (1.69%). El ambiente de negocios y de competencia se mantiene estable y similar a los de meses pasados.

Al analizar los componentes del ICE, se observa que en septiembre se mantuvo el optimismo en la evolución de las ventas y el empleo también mostraron un aumento en el mes de análisis (0.65%) y se prevé crecimientos para el resto del año.

---

<sup>7</sup> ESTUDIO MENSUAL DE OPINION EMPRESARIAL Septiembre 2006

Gráfico 1



<sup>1</sup> Las variables que componen el ICE son: Valor y volumen de ventas, nivel de producción, nivel de empleo, precios de venta, precios de insumos nacionales e internacionales, nivel de competencia, nivel de negocios, se consideran estas variables en dos períodos, mes de referencia con respecto al anterior y mes siguiente con respecto al mes de referencia.

Fuente: ESTUDIO MENSUAL DE OPINION EMPRESARIAL

## 2.2 Análisis Situacional

El análisis externo supone la recolección de información, su análisis propiamente dicho y la elaboración de conclusiones relevantes.

### 2.2.1. Macroambiente

Dentro del análisis del macroambiente que afectaría la propuesta del costeo y determinación del precio de formar un caballo tres sangres Finca "Las Acacias", se toma como base los factores socioeconómicos influyentes, resultado de la inestabilidad política de nuestro país y las decisiones de cada gobierno.

Los aspectos fundamentales contemplados son los siguientes:



- Factores Político.
- Factores Económicos.

### **2.2.1.1 Factores Políticos**

Los indicadores económicos y sociales del país muestran una estabilidad económica temporal, mientras existe una inestabilidad política que en los últimos meses y años ha impedido tener políticas de Estado a largo plazo; el Ecuador vive una crisis de gobernabilidad basado en la inestabilidad política que se ha observado con la caída de los tres últimos gobiernos elegidos por voto popular, la persistencia de una recurrente crisis política ha provocado inestabilidad e incertidumbre.

El Estado, por causa de una alta burocracia (en gran medida no profesional y nacida del clientelismo político) se ha vuelto ineficiente y estática. Impidiendo de igual forma que la inversión extranjera se integre en nuestra economía, esto se refleja en la tasa desempleo.

Los aspectos políticos influyen directamente en el sector de la agricultura y ganadería ya que dependen como todos del impulso que el gobierno les de.

El trabajo del nuevo gobierno esta enfocado el desarrollo y protección de los recursos renovables del país, a través de las solicitudes realizadas por los principales gremios que apoyaron su candidatura.

- ✓ La Federación Nacional de Organizaciones de Campesinos, Indígenas y Negros (Fenocin) solicita:
  - La reforma agraria total
  - Reestructuración del Instituto Nacional de Desarrollo Agrario



- ✓ La Confederación de Trabajadores del Ecuador (CTE) y Federación Nacional de Trabajadores Agroindustriales Campesinos e Indígenas Libres del Ecuador (Fenacle):
  - Derogar la tercerización incluida la Ley y reglamento aprobado por el Ejecutivo y el Legislativo.
  
- ✓ Al interior de los varios partidos políticos en general hay una coincidencia para:
  - La despartidización de tribunales y organismos de control como el Tribunal Constitucional y el Consejo de la Judicatura
  - La conformación de la Asamblea Constituyente

### **2.2.1.2 Factores Económicos**

#### **2.2.1.2.1 Situación Económica del País**

La dolarización ha sido en estos últimos años la fuente de estabilidad de algunas variables macroeconómicas, lo que ha permitido además recuperar paulatinamente la confianza en el sistema financiero, como lo confirma la demanda de créditos para vivienda, vehículos y otros bienes.

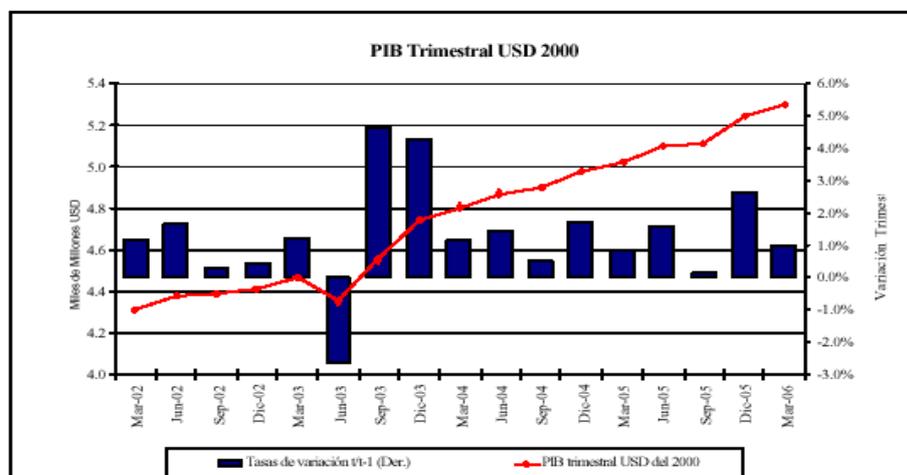
De este factor podemos deducir que se trata de una oportunidad alta para incentivar a la inversión en empresas familiares.

### **Sector Real**

#### **PIB para el 2006**

“La importante recuperación de la actividad económica observada en el año 2005 (con un crecimiento del producto interno bruto (PIB) de 4.74%), así como los resultados observados durante los dos primeros trimestres del año 2006, permiten mantener el optimismo respecto al crecimiento que se podría alcanzar en este año”.

## PRODUCTO INTERNO BRUTO



Fuente: BCE

## La Inflación

En el mes de enero de 2007 se registró una inflación mensual 0.30%, valor inferior a la tasa observada en el mismo mes del año anterior que fue 0.52%. Con este resultado, la inflación anual se sitúa en 2.68%, valor por debajo del 2.87% registrado en el mes de diciembre del año 2006.

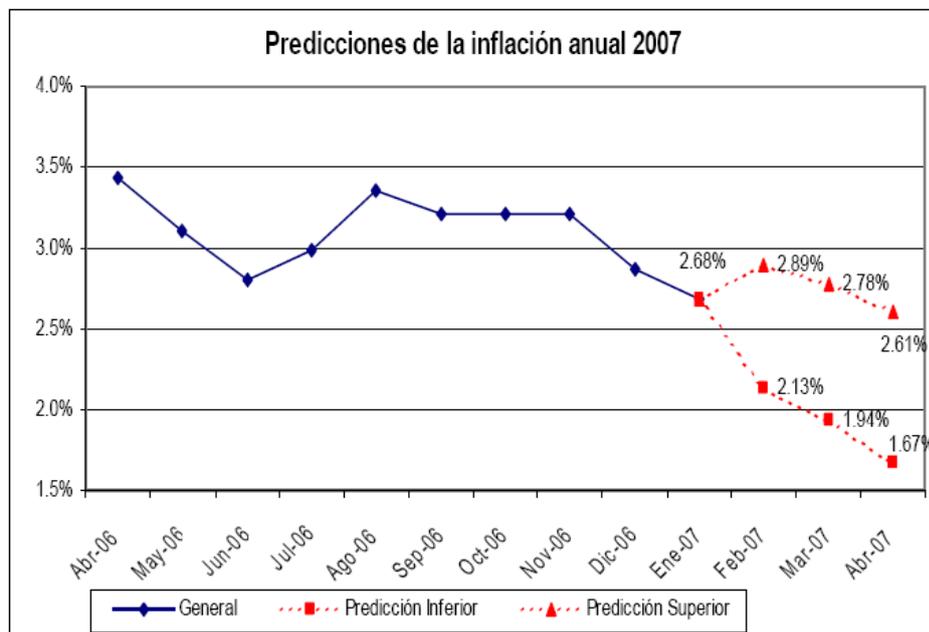
La inflación anual del mes de enero se mantiene dentro de los rangos previstos por el Banco Central del Ecuador. La predicción anual de inflación, con un intervalo de confianza del 95%, muestra que para el trimestre febrero-abril 2007 se ubicaría en un rango de entre 1.67% y 2.61% (Gráfico), el resultado inflacionario de enero 2007 (2.68%) se ubicó dentro de los márgenes mínimo y máximo esperados por el Banco Central del Ecuador, según se indicó en el informe de diciembre 2006.

La Educación registró la mayor variación anual (6.64%), seguida de Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes (5.09%). En el primer caso, se evidencian aumentos en las matrículas de primaria (9.15%), pensión secundaria (8.69%); y,



enseñanza universitaria (7.64%), principalmente. En el segundo caso, se encuentran aumentos en los precios de los cigarrillos (7.07%) y cerveza (6.04%).

En términos mensuales durante enero 2007, el resultado de la inflación del mes está explicado en gran medida por las alzas de precios en los rubros de Transporte (1.0%), Restaurantes y hoteles (0.52%); y, Alimentos y bebidas no alcohólicas (0.37%). Estos incrementos se dieron como resultado de variaciones de oferta que propiciaron un repunte en la inflación general mensual. Por el contrario, tres divisiones disminuyeron sus precios dentro de la canasta: Recreación y cultura (-0.54%), Prendas de vestir y calzado (- 0.04%); y, Comunicaciones (-0.03%).



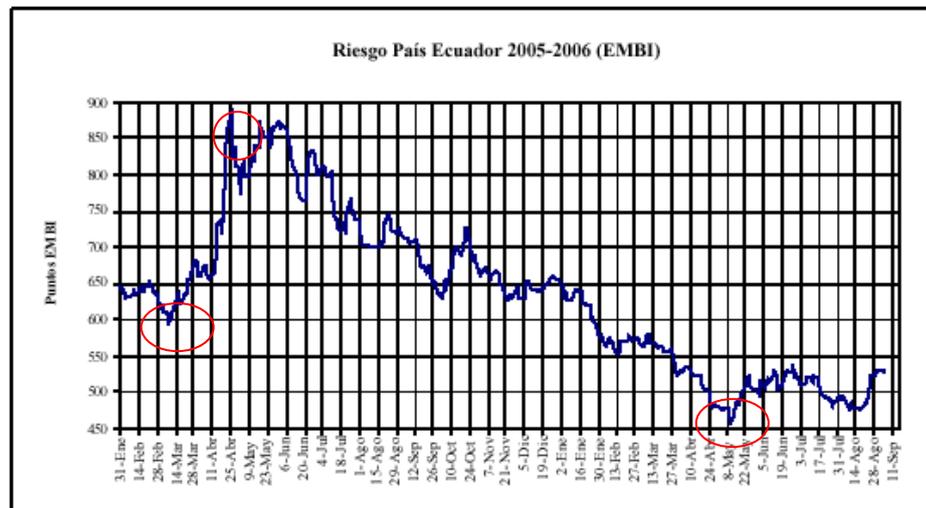
## Sector Externo

### Riesgo País

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras.

El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

### RIESGO PAIS



Fuente: BCE

La curva muestra una tendencia sensible a los shocks internos como la inestabilidad política y económica que en los últimos años el Ecuador ha experimentado y shocks externos como la crisis económicas de Estados Unidos.



La curva del riesgo país tiene puntos críticos que reflejan hechos importantes y de alto impacto a la economía ecuatoriana:

- A finales de abril del 2005 la curva llega a su punto más alto en la gráfica, esto debido a los hechos acontecidos por la salida del ex presidente Lucio Gutiérrez del gobierno. Lo que para la expectativa mundial no es nada confiable y para la economía ecuatoriana fue un impacto directo que provocó el incremento del índice de la inflación.
- Cinco meses después se observa que la curva empieza a mostrar una tendencia favorable, es cuando el precio del barril de petróleo empieza a subir, entregando circulante que reactiva la economía ecuatoriana.
- La crisis de países árabes estimuló al incremento sostenido del precio del barril de petróleo, hasta llegar a niveles récord de 80 dólares por barril; para mediados del segundo trimestre del 2006, y en consecuencia para un país petrolero como el Ecuador favoreció a la economía nacional.

#### 2.2.1.2.2 Economía Familiar

“El deterioro de la economía familiar y de la calidad de vida en el 2005 fue evidente. En tanto la canasta familiar básica pasó de \$389 en octubre de 2004 a \$432 en octubre de 2005, con un incremento del 11%, el ingreso familiar mensual pasó de \$266 a \$280, equivalente al 5,28% de aumento, o sea menos de la mitad del incremento de la canasta básica. El déficit del presupuesto familiar pasó del 31% al 35% en el presente año.” El efecto directo de esta situación es un deterioro de la calidad de vida por cuanto la familia tiene que dedicar su presupuesto a la satisfacción de las necesidades básicas en detrimento de la atención a la salud y educación, además de destinar también recursos a la recreación y a las condiciones habitacionales y de servicios con la facilidad del dinero plástico que posibilita un endeudamiento de más de 8 meses de ingresos.



Cabe indicar que desde enero del 2003 se divide la canasta familiar en Canasta Familiar Básica y la Canasta Familiar Vital, que actualmente están en USD \$446.57 y USD \$303.06 respectivamente.

#### Valor de las Cestas de Víveres en el Ecuador

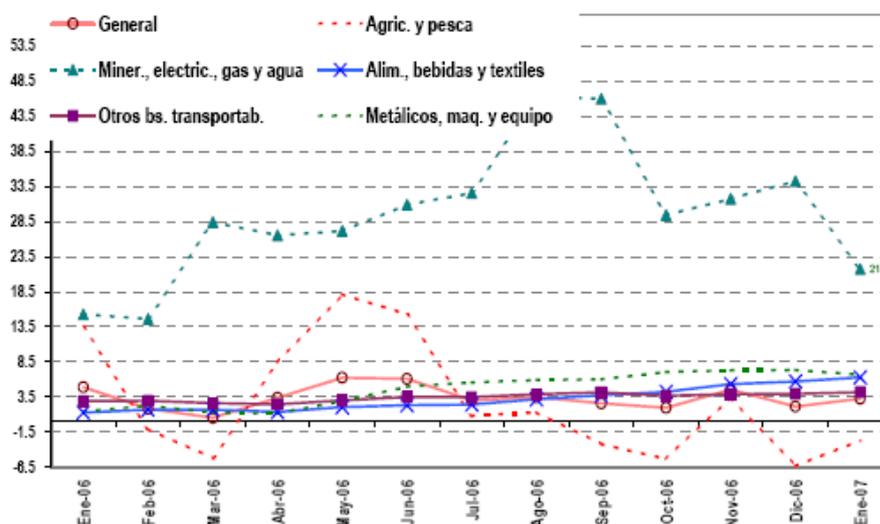
	<b>Canasta Familiar Básica</b>	<b>Canasta Familiar Vital</b>
Oct-31-2005	432,11	291,86
Nov-30-2005	435,77	295,16
Dic-31-2005	437,41	296,59
Ene-31-2006	440,81	298,56
Feb-28-2006	442,17	301,37
Marz 31-2006	446,74	304,07
Abr-30-2006	446,57	303,06

Fuente: INEC

#### 2.2.1.2.3 Índice de precios al Productor

Por categorías, destaca la variación anual del sector minerales, electricidad, gas y agua (21.7%). Dentro de este grupo, los precios internacionales del oro fueron la principal causa de la inflación del sector. Los demás rubros que integran el IPP se mantienen en niveles similares, en donde el de mayor variación anual es la división Metálicos, maquinaria y equipo (6.7%).

**IPP por Grupo de Productos**  
- variación anual -



Fuente: BCE

“Por el contrario, la sección Agricultura y Pesca (-2.37%), rubro que muestra fluctuaciones permanentes en los precios al productor, registra una deflación significativa en enero 2007, situación que se explica por incluir bienes con problemas de estacionalidad.”<sup>o</sup>

“Las medidas indirectas de márgenes de comercialización derivadas de los rubros del IPC e IPP, siguen presentando, con vaivenes, una tendencia a la baja (Gráfico 17); en donde la variación anual del IPP se ubica en el 3.26%, cifra mayor al del IPC (2.68%), situación que en los dos casos estaría evidenciando un reajuste de precios en el inicio del nuevo año.”<sup>o</sup>

Se debe precisar que la canasta de productos del IPC difiere de la canasta de productos del IPP, ya que la canasta del IPP contiene un mayor número de bienes

<sup>o</sup> Ecuador: Informe de inflación BCE

<sup>o</sup> Ecuador: Informe de inflación BCE



y servicios los cuales pueden ser nacionales o importados, en tanto que la del IPC es de bienes de consumo que incluye 299 ítem.

## 2.2.1.4 Sector Agropecuario

### 2.2.1.4.1 Criaderos de Caballos en el Ecuador

En el Ecuador existe una gran afición al deporte ecuestre, pero en especial para la cría del caballo español, es por ello que la Asociación Ecuatoriana de Criadores de caballos de pura raza español organiza La Feria del Caballo de P.R.E. cada Junio, con tres días de exposición de los mejores ejemplares españoles en el país, a través de concursos morfológicos, pruebas de funcionalidad, festivales taurinos y exhibiciones.

Por esto se nombra a continuación los principales Criaderos del país de caballos de Pura raza española.

### CRIADERO VILAFRANCA

Cuenca - Ecuador

- **Contacto:** Dr. Álvaro Lugo
- **Mail:** [alugo@ecnet.ec](mailto:alugo@ecnet.ec)
- **Tel:** 09-7787473





**GONZALO CHIRIBOGA  
CORDOVEZ E HIJOS**

Premios Mas  
Importantes:

- Mejor Criador: 1998, 1999, 2000, 2002
- Mejor Ejemplar Macho Nacido en Ecuador: 1997, 1999, 2000, 2001, 2002
- Mejor Ejemplar Hembra Nacida en Ecuador: 1997, 1998, 1999, 2001, 2002
- Campeona de la Raza: 1997, 2001
- Subcampeón de la Raza: 1997, 1999, 2000
- Subcampeona de la Raza: 1998, 2002
- Campeón Absoluto de Mejores Movimientos: 1999 y 2000
- Campeona Absoluta de Mejores Movimientos: 1997, 1998, 1999, 2002
- Campeón de Funcionalidad: 2000, 2001, 2002

Tel fones: 254-4966 / 256-4966  
Informes para ventas: rbustamante@access.net.ec  
Quito - Ecuador

## GANADERÍA G. CHIRIBOGA C. E HIJOS

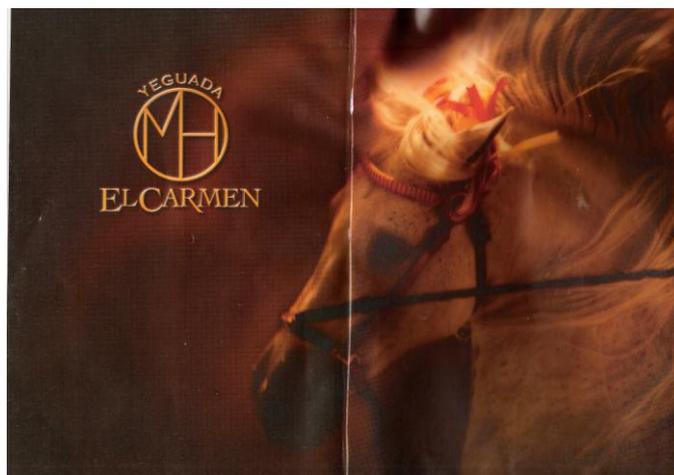
Quito - Ecuador

- **Contacto:** Dr. Gonzalo Chiriboga Ch.
- **Mail:** gchiriboga@confiteca.com.ec
- **Tel:** 2564966

## YEGUADA EL CARMEN

Cuenca - Ecuador

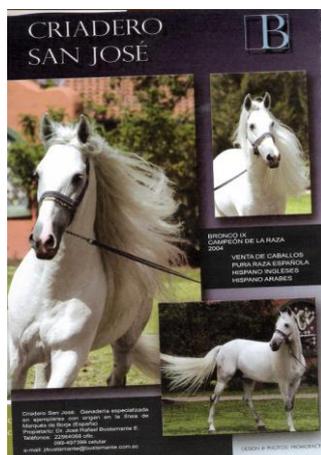
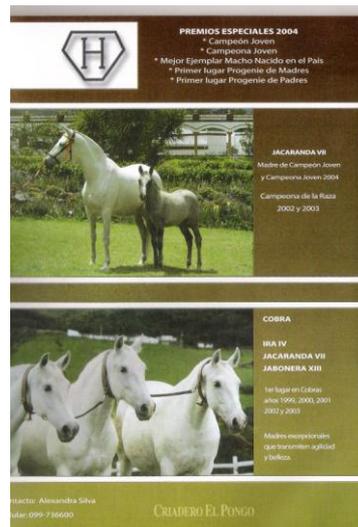
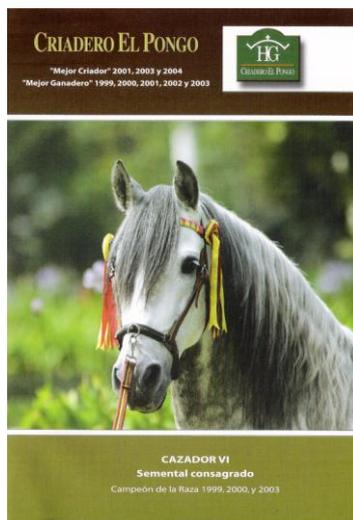
- **Contacto:** Econ. Isaac Herrera
- **Mail:** gargengr@cue.satnet.net
- **Tel:** 07-2243171



## CRIADERO EL PONGO

Quito - Ecuador

- **Contacto:** Alexandra Silva
- **Mail:** [asilva@panavial.com](mailto:asilva@panavial.com)
- **Tel:** 099-736600



## CRIADERO SAN JOSE

Quito - Ecuador

- **Contacto:** Dr. José Rafael Bustamante
- **Mail:** [jrbustamante@bustamante.com.ec](mailto:jrbustamante@bustamante.com.ec)
- **Tel:** 22564068

## 2.2.2 Microambiente

### 2.2.2.1 Proveedores



La línea de nutrición y salud animal ofrece alimentos balanceados de calidad, elaborados con materias primas seleccionadas y una serie de insumos veterinarios para la crianza de pollos, ganado lechero, cerdos y caballos. Las líneas garantizadas de medicamentos para prevención y control de enfermedades, vacunas, vitaminas y otros productos necesarios para la crianza exitosa de animales, con el respaldo de conocidas marcas internacionales.<sup>8</sup>

Procesos industriales de alta tecnología y estrictos estándares de calidad, se han posicionado como las favoritas en el mercado avícola y pecuario ecuatoriano y garantizan su presencia en las zonas de mayor producción del país, gracias a una amplia red de canales de distribución y la presencia de equipos técnicos en el campo.



**Equinos.-** La serie de productos destinados a la crianza de caballos está pensada para lograr su mejor desempeño en las diferentes etapas, estados fisiológicos, actividad física y deportiva.

Estos alimentos que se realizan con base en materia prima de calidad y procesos industriales modernos, se complementan con la oferta de insumos de salud animal como son analgésicos, anti-inflamatorios, anti-parasitarios internos, protectores y regeneradores del casco.

---

<sup>8</sup> <http://www.pronaca.com>



### 2.2.2.2 Clientes Internos y Externos

La venta de caballos se la realiza de forma directa entre el comprador y el ganadero vendedor, otra forma de comercializar y vender caballos pero que no es común, es cuando varios ganaderos se unen para subastar sus productos, lo cual, representa una ventaja puesto que mejora la competencia en el mercado y fomenta la obtención de ejemplares de máxima calidad, que se venderían a mejores precios.

El mercado ecuatoriano está compuesto por una demanda representativa, ya que el arte ecuestre es altamente reconocido, en especial para el caballo español, árabe y otros caballos.

El mercado internacional se basa en los reconocimientos del Criadero y los ejemplares certificados, adiestrados en el momento de elección de compra.

Por ser un medio que se basa en el reconocimiento y experiencia del Criadero y criador, los contactos nacionales e internacionales son fundamentales para la compra-venta de caballos, de cualquier nivel (potro, caballo adiestrado, semental, entre otros).

### 2.2.2.4 Organismos de Control

✦ “El Código Civil establece que las sociedades pueden ser civiles o comerciales. Son sociedades comerciales las que se forman para negocios que la ley califica de actos de comercio.”

✦ La Superintendencia de Compañías; “organismo público superior, de carácter técnico y autónomo, tiene su área de competencia al regular, supervisar y controlar a la compañía, sujeta al amparo de las leyes de las compañías”; convirtiéndose en una oportunidad para la compañía porque la misma hace que la



entidad cuente con la información financiera contable al día y se mantengan controles por parte de la alta gerencia sobre el normal desenvolvimiento.

☀ El Servicio De Rentas Internas (SRI); “esta encarga de controlar y vigilar el pago de impuestos y tributos vigilando que sean llevados a cabo de manera transparente.”

En el Ecuador las obligaciones tributarias son abundantes y restrictivas para el ingreso del capital extranjero, el área de competencia de este organismo hace que la compañía a través de su representante tenga que cumplir en las fechas señaladas con:

- Anexos de retenciones en la fuente
- Declaraciones de impuestos a la renta (25%)
- Declaración mensual del IVA (12%)
- Impuestos a la propiedad de vehículos motorizados

Estas obligaciones en general son amenazas para la empresa, la reducción en la participación de las utilidades son el factor crítico para los inversionistas.

☀ El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; “organismo encargado de controlar que toda persona que entra en relación de dependencia con otra, sea natural o jurídica, tenga acceso a los beneficios otorgados por esta institución a través de una aportación mensual”.

La empresa esta en la obligación de inscribir en el IESS a sus trabajadores desde el primer día de trabajo mediante el documento de aviso de ingreso al igual que la salida de el mismo mediante el documento de aviso de salida, es una amenaza para la compañía desde el punto de vista financiero – económico, hace que se reduzca el nivel de utilidades del período.



- ☀ Del Sector Zoosanitario del Ecuador para el tratamiento y utilización de medicinas.

### 2.2.3 Análisis Interno

El análisis interno consiste en la identificación de las fortalezas (positivo) y debilidades (negativo) de la organización.

#### 2.2.3.1 Administrativa

El Criadero “Las Acacias” está gobernado por la Junta General que está dirigida por el gerente y representante legal, para el desarrollo de las actividades cuenta con los siguientes departamentos:

- Administrativo
- Dietética
- Mantenimiento animal
- Financiero
- Comercial.

La Junta General es el órgano supremo del Criadero Las Acacias y la integran accionistas y propietarios.

El Gerente, como se menciona en los estatutos, son elegidos para que duren en sus funciones por el periodo de dos años renovables.

El personal del criadero, a partir del Gerente hacia abajo en el organigrama, cuenta con personal calificado y con experiencia para desempeñar las distintas funciones. De este aspecto podemos deducir tanto debilidades como fortalezas.

#### 2.2.3.2 Financiera La Finca Presenta sus Balances al 31 de diciembre del 2005:



**CRJADERO "LAS ACAOJAS"**

Balance General  
31 DICIEMBRE DEL 2005

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>A CORTO PLAZO</b>	
CAJA	6.000,00	PRESTAMO BANCARIO	20.000,00
CUENTAS POR COBRAR	2.500,00	CUENTAS POR PAGAR	1.500,00
INVENTARIOS	15.000,00		
		<b>T. PASIVO CORRIENTE</b>	<b>21.500,00</b>
<b>T. ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>23.500,00</b>		
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>PATRIMONIO</b>	
PROPIEDADES E INSTALACIONES	150.000,00	CAPITAL	241.820,00
MUEBLLES Y ENSERES	12.000,00	UTILIDADES EJERCICIO RETENIDAS	21.780,00
EQUIPAMIENTO	30.000,00		
EQUINOS	60.000,00	<b>T. PATRIMONIO</b>	<b>263.600,00</b>
VEHICULOS	6.000,00		
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	3.600,00		
<b>T. ACTIVO FIJO</b>	<b>261.600,00</b>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>285.100,00</b>	<b>T. PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>285.100,00</b>



Al revisar el Balance General del 2005 se puede apreciar que la finca tiene su principal inversión en la propiedad e instalaciones con un valor de 150.000 dólares que representan el 53% del activo total, lo cual, es adecuado al giro del negocio; seguido por el valor de los equinos con 60.000 dólares que constituye el 21% del total de activos.

En cuanto al apalancamiento financiero la finca tiene un préstamo a corto plazo que representa el 85% del activo corriente, lo cual nos muestra un índice de liquidez bajo en el corto plazo.

En cuanto al patrimonio la finca tiene y requiere de inversiones continuas, así que las utilidades que genera son retenidas y capitalizadas, a fin de invertirlas en el giro del negocio.

### **CRJADERO "LAS ACAEJAS"**

Estado de Resultados  
Al 31 de Diciembre del 2005

VENTAS		85.000,00
COSTO DE VENTAS		18.000,00
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>67.000,00</b>
<b>TOTAL DE GASTOS</b>		24.700,00
GASTOS OPERACIONALES	20.000,00	
GASTO ADMINISTRATIVO	2.000,00	
GASTO DE VENTAS	2.400,00	
OTROS GASTOS	300,00	
<b>UTILIDAD EN OPERACIÓN</b>		<b>42.300,00</b>
MOVIMIENTOS FINANCIEROS		6.000,00
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES</b>		<b>36.300,00</b>
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES 15%		5.445,00
IMPUESTO A LA RENTA 25%		7.713,75
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>23.141,25</b>

El Estado de Resultados nos indica de forma general los gastos más representativos para el desarrollo de las actividades. La finca tiene su centro de gastos en la parte operativa, es decir, es la parte medular de la finca donde se encuentra el personal especializado en el desarrollo de las actividades de esta finca.



### Indicadores Financieros

RAZONES DE LIQUIDEZ				
Corriente	Act. Corriente	=	\$ 23.500,00	=
	Pas. Corriente		\$ 21.500,00	=
				<b>\$ 1,09</b>
Prueba Acida	Act. Corriente		\$ 23.500,00	
	(-)Inventario		-15000,00	
	Pas. Corriente	=	21500,00	=
				<b>0,40</b>
Capital de trabajo neto	Act. Corriente	=	\$ 23.500,00	=
	(-) Pas. Corriente		21500,00	=
				<b>2000,00</b>

El criadero tiene para responder un 1.09 centavos a sus deudas del corto plazo, lo que nos muestra una liquidez baja y podría provocar insolvencia en el corto plazo.

El nivel de los inventarios es alto ya que el giro del negocio lo requiere, por ello en el momento de aplicar la prueba ácida se tiene 0.40 centavos para responder a cada dólar adeudado; lo que nos muestra que el criadero debería tomar en cuenta la financiación a largo plazo.

El capital de trabajo es de 2000 dólares, lo que nos representaría dinero base para la alimentación de los caballos, y para los demás gastos deberíamos buscar financiamiento a largo plazo.

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO				
Endeudamiento	Total Pasivos	=	21.500,00	=
	Total Activos		\$ 285.100,00	=
				<b>8%</b>

El criadero muestra un nivel de endeudamiento del 8%, lo que nos dice que el criadero es netamente de los accionistas, ya que la financiación con terceros es baja y las utilidades se capitalizan.



RAZONES DE RENTABILIDAD				
Sobre Ventas	$\frac{\text{Utilidad Retenidas}}{\text{Ventas}}$	=	$\frac{23.141,25}{85.000,00}$	= 27%
Sobre Activos	$\frac{\text{Utilidad Retenidas}}{\text{Total Activos}}$	=	$\frac{23.141,25}{285100,00}$	= 8%
Sobre Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Retenidas}}{\text{Patrimnio}}$	=	$\frac{23.141,25}{263600,00}$	= 9%

El nivel de utilidades representa el 27% de las ventas realizadas, es decir que de cada dólar que se vende el 27% es ganancia de la empresa.

### 2.2.3.3 Tecnológica E Infraestructura

La finca cuenta con instalaciones apropiadas para la crianza, manejo y adiestramiento de los caballos, a través de áreas especializadas. Éstas son:

- ✘ Pesebreras
- ✘ Bañadero de Caballos
- ✘ Picadero
- ✘ Tentadero
- ✘ Ejercitador
- ✘ Atalaje y Bodega

**Pesebreras.-** Área destinadas para el descanso del caballo de 12 metros cuadrados, con implementos para satisfacer sus necesidades vitales; que cuenta con ventilación adaptada por la infraestructura, un bebedero automático y un comedero con dos divisiones para la colocación de paca y balanceado.

**Bañadero de Caballos.-** Área destinada para la higiene del caballo, adaptada para manipular fácilmente al caballo.



**Picadero.-** Área rectangular de aproximadamente de 1.200 metros cuadrados, donde los chalanos (instructores) adiestran y trabajan a los caballos. Cuenta con llovedoras automáticas que mantienen una superficie apta para el adiestramiento.

**Tentadero.-** Área circular con un diámetro de 15 metros, destinado al entrenamiento de los caballos.

## 2.3 ANÁLISIS FODA

FODA (SWOT) es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información sobre la empresa y en este caso sobre el criadero, la que ayuda a examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

### 2.3.1 Matrices

Las matrices FODA permitirán realizar una comparación y evaluación entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en el desenvolvimiento de la compañía.

- Matriz de vulnerabilidad
- Matriz de aprovechabilidad

Y estas serán utilizadas para obtener la matriz de estrategias FODA en la cual se diseñan estrategias que impulsen el mejoramiento y desarrollo de la compañía.

Para un adecuado análisis FODA se partirá de la construcción de las matrices:

- Matriz de impacto externa
- Matriz de impacto interna



Las matrices serán evaluadas con respecto a ponderaciones (alta, media, baja) dependiendo de las oportunidades y amenazas en el ambiente externo y en el ambiente interno, fortalezas y debilidades.

➤ **Matriz de impacto externa**

**Cuadro N° 2.3 – 1  
MACROAMBIENTE**

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alta	Med.	Baja	Alta	Med.	Baja	5	3	1
<b>Factor Económico:</b>									
Dolarización	X						5		
PIB			X					3	
Tasa de Interés Activa						X			1
Inflación					X			3	
TLC	X			X			5		
<b>Factor Político y Legal:</b>									
Factor político				X			5		
Factor legal				X			5		
<b>Factor Social y Cultural:</b>									
Cultura de inversión	X						5		
Cultura de mantenimiento	X						5		
Mercado de precios				X			5		
<b>Factor Tecnológico:</b>									
Herramientas y maquinaria para la crianza y adiestramiento de	X						5		
Avances médicos para el control natal de caballos	X						5		
<b>Factor Ambiental:</b>									
Erosión de la Tierra					X			3	
Actividades Agropecuarias	X						5		

Elaborado: Patricia Valladares

**Matriz de impacto interna****Cuadro N° 2.3 – 2  
MICROAMBIENTE**

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alta	Med.	Baja	Alta	Med.	Baja	Alta	Med.	Baja
							-5	-3	-1
<b>Proveedores:</b>									
Alimentación	X						5		
Maquinaria y Herramientas	X						5		
Insumos Veterinarios					X			3	
Servicio Médico	X						5		
Servicio de Internet	X						5		
<b>Clientes:</b>									
Nacionales	X						5		
Internacionales	X						5		
<b>Competencia:</b>									
Participación en el mercado (Trayectoria y Experiencia)	X						5		
Participación en el mercado (Razas de Caballos)					X			3	
Presencia de nuevos competidores					X			3	
<b>Organismos de Control:</b>									
Superintendencia de Compañías			x						3

Elaborado: Patricia Valladares

**Capacidad Administrativa****Cuadro N° 2.3 – 3**

Factores	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alta	Med.	Baja	Alta	Med.	Baja	Alta	Med.	Baja
							-5	-3	-1
<b>Capacidad Administrativa:</b>									
Manual de políticas					X			3	
Misión y visión de la compañía		X						3	
Alcance objetivos		X						3	
<b>Organización</b>									
Organigrama		X						3	
Reglamento interno					X			3	
Manual de procesos					X			3	
<b>Dirección</b>									
Ambiente de trabajo	X						5		
Seriedad de cumplimiento	X						5		
Capacidad solución problemas	X						5		
<b>Control</b>									
Actividades de Rutina	X						5		
Servicio Médico - Veterinario	X						5		
<b>Capacidad Financiera</b>									
Administración						X			1
Financiera									
Ingreso de fondos por concepto de ventas	X						5		
Nivel de endeudamiento						X			1
<b>Capacidad Tecnológica</b>									
Herramientas y Maquinaria	X						5		
Asesoramiento Médico	X						5		

Elaborado:

Patricia

Valladares



➤ **Matriz de vulnerabilidad**

DEBILIDADES	AMENAZAS						
	Tasa de Interés Activa	Inflación	TLC	Factor Político	Factor legal	Mercado de precios	Insumos Veterinarios
Manual de políticas	3	1	5	3	3	5	5
Reglamento Interno	1	1	1	1	3	3	5
Manual de procesos	1	5	1	1	3	3	5
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>15</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado: PATRICIA VALLADARES

➤ **Matriz de aprovechabilidad**



FORTALEZAS	OPORTUNIDADES									
	Dolarización	PIB	TLC	Cultura de inversión	Cultura de mantenimiento	Herramientas y maquinaria	Avances médicos	Actividades Agropecuarias	Alimentación	Servicio Médico
Misión y visión	5	1	5	3	5	1	5	3	5	5
Alcance de los Objetivos	1	1	3	3	3	3	5	3	5	5
Organigrama	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3
Ambiente de trabajo	3	1	3	3	5	5	5	5	5	5
Seriedad de cumplimiento	3	3	5	3	5	3	3	3	5	5
Capacidad solución problemas	1	1	5	5	3	1	5	5	5	5
Actividades de Rutina	1	3	5	3	3	3	3	3	3	5
Servicio Médico - Veterinario	3	3	5	3	3	3	5	3	3	5
Ingreso ventas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Herramientas y maquinaria	5	3	5	5	3	1	5	3	3	3
Asesoramiento Médico	3	3	5	3	3	3	3	3	5	5
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>25</b>	<b>47</b>	<b>37</b>	<b>41</b>	<b>31</b>	<b>47</b>	<b>39</b>	<b>47</b>	<b>51</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado: PATRICIA VALLADARES

➤ **Hoja de trabajo**

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1	Trabajo en equipo	1	La globalización y tratados comerciales
2	Cumplimiento de objetivos	2	Cultura de Inversión
3	Proactividad en la solución de problemas	3	Avances Médicos
4	Servicio médico - veterinario preventivo	4	Incremento de las actividades agropecuarias
5	Absorción de contingentes	5	Clientes potenciales
6	Asesoramiento médico permanente		
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1	Manual de políticas y procedimientos	1	Variabilidad en los precios de los insumos
2	Stud Book o registro de características de Raza	2	Grandes competidores en el Mercado
		3	Factor legal (vacíos en el mercado ecuestre)

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado: PATRICIA VALLADARES



## 4.2 Síntesis Estratégica

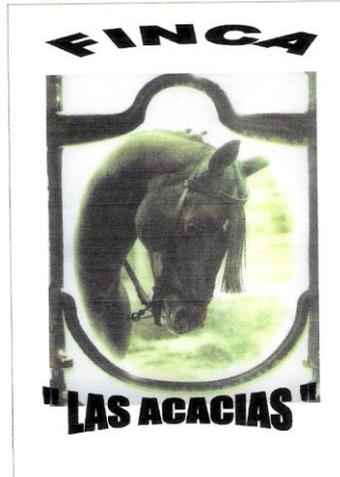
		Oportunidades (O)	Amenazas (A)
		1 TLC 2 Cultura de Inversión 3 Cultura de Mantenimiento 4 Avances Médicos 5 Actividades Agropecuarias 6 Alimentación 7 Clientes 8 Participación en el Mercado	1 Mercado d 2 Insumos V 3 Participaci 4 Factor lega
Fortalezas (F)	Estrategias (FO)	Estrategias (FA)	
1 Ambiente de Trabajo	F1-2-4-6/O1-2	F1-3-6/A1-2-3	
2 Seriedad de Cumplimiento		Planificar oportu de un programa	
3 Capacidad de solución de Problemas	F3/O3		
4 Servicio Médico - Veterinario	F4/O4	F4-5/A1-2-3	
5 Ingreso de Ventas	F5/O5	Fomentar la inv	
6 Asesoramiento médico	F6/O6,07,08	F1/O4	
		Crear un plan de decir desde la co	
Debilidades (D)	Estrategias (DO)	Estrategias (DA)	
1 Manual de políticas	D1/O1-2-5-6-7	D1/A1-3-4-5	
2 Manual de procesos	D2/O2,03,04,05	Diseñar estrat mercado.	

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado: PATRICIA VALLADARES

## CAPITULO III

### 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 3.1 Misión y Visión



### 3.1.1 Misión



“Ser una empresa ecuatoriana, que cree en el Ecuador, en su gente y en su desarrollo, líderes en el servicio de la formación, adiestramiento y cuidado de caballos de raza para los deportes equinos existentes, con un alto sentido de responsabilidad social y cultural, preocupados por la fomentación e impulso del arte ecuestre y de estos deportes.”<sup>©</sup>

### 3.1.2 Visión

“Para el 2015 ser una empresa líder e innovadora en el campo ecuestre a nivel nacional e internacional, satisfaciendo a nuestros clientes con la entrega de un



<sup>©</sup> Plan Estratégico del Criadero Las Acacias.



caballo completo que cumpla con sus necesidades a través de una formación personalizada en cada etapa.”©

### 3.2 Objetivos

#### 3.2.1 Objetivo general

##### ► OBJETIVO CORPORATIVO



Criar, mantener y adiestrar caballos de pura sangre y tres sangres sean aptos para aplicar a los diferentes deportes ecuestres, a través de un plan al interior del criadero que incluya procesos personalizados en todas las áreas, el control de la calidad en cada fase de crecimiento. ©

#### 3.2.2 Objetivos específicos

📌 **Comercialización.-** Incrementar la participación en el mercado en un 60% en el sector equino en el mediano plazo y en un 3% por año para los demás sectores; mejorando la calidad de los servicios y productos que satisfan las expectativas de los clientes, con las garantías necesarias para afianzar la credibilidad del criadero. ©



- © Plan Estratégico del Criadero Las Acacias.
- © Plan Estratégico del Criadero Las Acacias.
- © Plan Estratégico del Criadero Las Acacias.

**Financiero.-** Controlar los ingresos de la organización en el porcentaje estimado para el primer año (85%) con incrementos graduales de acuerdo al IPC para los próximos cuatro años del plan, teniendo en cuenta las metas establecidas y la racionalización de los recursos mediante la implementación de la estructura de costos .

**Administrativo.-** Desarrollar e implementar un sistema de administración y desarrollo del recurso humano que permita mejorar la productividad y el clima organizacional de la finca.

**Tecnológico.-** Implementar un sistema de información integral con la tecnología necesaria para facilitar el cumplimiento de la misión y visión de la finca, y además el control del estado de cada caballo. ©



© Plan Estratégico del Criadero Las Acacias.



### **3.3. Políticas**

- a) Calidad de servicio
- b) Agilidad y transparencia en la determinación del precio del caballo
- c) Manejo de indicadores de gestión y estándares de calidad en el adiestramiento de los caballos
- d) Cumplir con los reglamentos y estatutos del criadero “Las Acacias”

### **3.4 Indicadores de Gestión**

- ⊕ Rendimiento de la gestión anual.
- ⊕ Determinar la existencia o no de un déficit actuarial
- ⊕ Estudio de las prestaciones y sus incidencias
- ⊕ Determinar la aportación en concordancia a la prestación
- ⊕ Las coberturas, servicios complementarios que se realiza en acuerdos.

### **4.5 Estrategias**

- Tomar las acciones necesarias que logren optimizar los procesos con el objeto de mejorar la productividad en la finca.



- Implementar alternativas conjuntas e integrales a nivel de la finca, que permitan mejorar la calidad y seguridad de los diferentes servicios.
- Mejorar los procesos, procedimientos y elaboración de manuales.
- Establecer políticas de comercialización a nivel nacional que fortalezcan el mercado a las diferentes regionales.
- Establecer alianzas estratégicas enfocadas a venta por subastas que requieran de ejemplares excelentes.
- Desarrollar y mejorar un plan publicitario y de capacitación que nos permita reposicionarnos en el mercado.
- Mejorar los procesos, procedimientos y elaboración de manuales.
- Establecer un sistema que permita determinar los gastos administrativos, operativos y ventas en que incurre la organización en la prestación del servicio.
- Capacitar y entrenar a los funcionarios de todas las áreas de la entidad a nivel nacional.
  
- Desarrollar un sistema de gestión ambiental que nos permita cumplir con lo establecido por la ley y nos ayude a mejorar los procesos de la entidad.
- Implementar un sistema informático de comunicación interna .
- Sistemas de información para las áreas administrativas y financieras.
- Sistemas de información para las áreas operacionales, mercadeo y atención al cliente.

### 3.6 Valores institucionales

El criadero Las Acacias cultiva un conjunto de valores corporativos, que inspiran a sus miembros para alcanzar nuevas metas de servicio<sup>©</sup>:

 **Calidad:** Contamos con productos y procesos que brindan total confianza al cliente.

---

<sup>©</sup> Plan Estratégico del Criadero Las Acacias.



- **Integridad:** Realizamos nuestro trabajo con honestidad y transparencia, basado en normas claras y permanentes.
- **Innovación:** Buscamos constantemente mejorar nuestros servicios, invirtiendo en proyectos de investigación y desarrollo, con la mejor tecnología.
- **Liderazgo:** Somos pioneros en las áreas de cría y formación de caballos tres sangres dentro del país.
- **Progreso:** Creamos de puestos de trabajo dignos e invertimos en la productividad nacional.
- **Responsabilidad:** Aplicamos las más rigurosas prácticas de cuidado ambiental y desarrollo social
- **Humildad:** Mantenemos una conducta de sencillez frente a nuestros logros porque sabemos que son el fruto del trabajo, dedicación y esfuerzo de quienes hacemos El Criadero Las Acacias.

## CAPITULO V

### 5. Formación del caballo Tres Sangres (Anglo – Hispano – Árabe)

#### 5.1. Establecimiento del requerimiento del mercado

La cruce entre distintas razas de caballos se realiza a fin de obtener mejores ejemplares, para distintos deportes ecuestres, con mayores aptitudes y prestaciones que la raza pura.

##### 5.1.1. Análisis del requerimiento del mercado nacional e internacional

Dentro del mercado ecuatoriano existe una mayor demanda de caballo de salto, porque existe mayor número de competencias a nivel nacional. Los ganadores clasifican para competencias internacionales especialmente en campeonatos sudamericanos.





En los últimos se ha fomentado el arte taurino en varios lugares de nuestro país y el requerimiento de caballos de rejoneo ha crecido notablemente. El mercado ecuatoriano requiere alrededor de 50 a 70 ejemplares anualmente para los deportes que se desarrollan en el país.

A nivel internacional los países de origen de los caballos que se importan al país es Argentina (polo y salto), Brasil (salto, lusitanos-Portugueses, ibéricos).

En España, lo más difundido y cimentado es el rejoneo. En Argentina y Estados Unidos su especialidad está en las carreras de raid y derby, en un menor número el rejoneo.

Colombia demanda ejemplares de excelentes prestaciones ya que cuenta con varios concursos y eventos ecuestres de gran concurrencia; como lo es la FERIA



INTERNACIONAL DEL CABALLO, donde se presentan alrededor de 3.000 ejemplares que se destacan en las diferentes disciplinas.

### 5.1.2. El mercado para el caballo Tres Sangres (Anglo – hispano – árabe)

España es la pionera en la creación del caballo tres sangres o anglo – hispano – árabe, pero realiza las cruzas de acuerdo a las necesidades y requerimientos del propietario, como por ejemplo anglo – hispano – árabe y anglo – luzo – árabe.

El nombre de las cruzas es de acuerdo a la raza a la que pertenece:

- **Anglo** = Pura sangre inglés
- **Hispano** = Pura raza española
- **Árabe** = Pura raza árabe
- **Luso** = Pura raza portugués

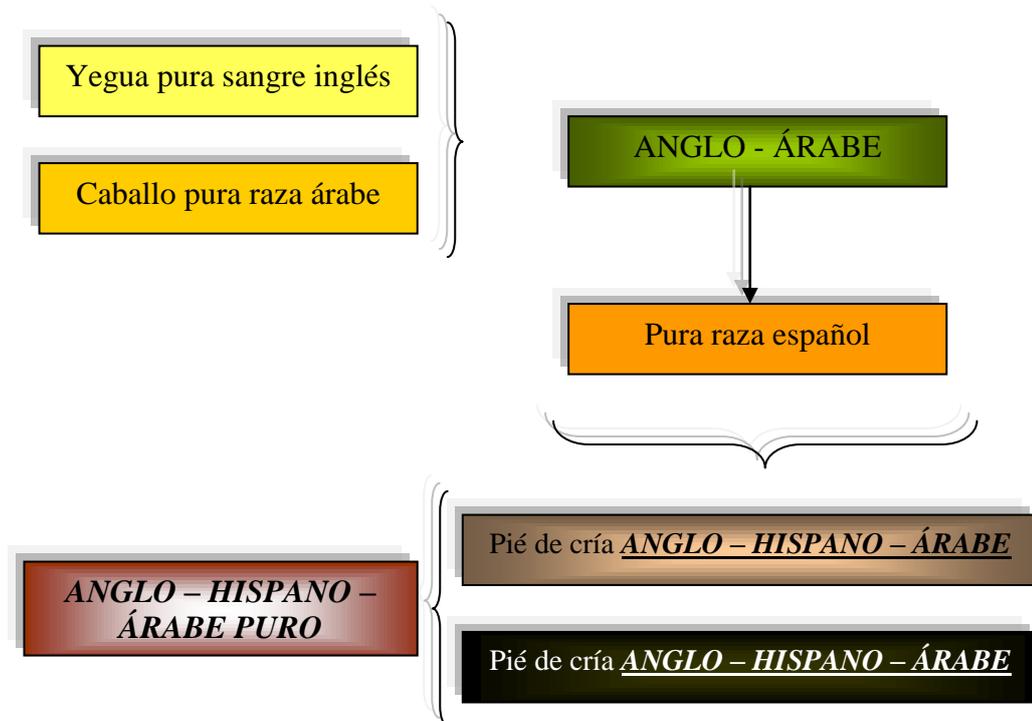


El lusitano y español tienen la misma procedencia, con la diferencia de que en España se especializó en cultivar belleza antes que funcionalidad; por el contrario Portugal se dedicó netamente a la funcionalidad.

El Ecuador está comenzando a crear este ejemplar, Don Fidel Hernández en el rancho Azul y Don Patricio Valladares en la Finca Las Acacias, están incursionando en la crianza de estos ejemplares.

## 5.2. Descripción del proceso de formar un TRES SANGRES desde su inicio y formación de un TRES SANGRES con cruzas formadas.

**5.2.1. Proceso de formar un TRES SANGRES desde su inicio.** Para el proceso desde su inicio requiere tener tres caballos de las siguientes razas puras: inglés, árabe y español; para iniciar el proceso de formación. El procedimiento y las cruzas se deben realizar de acuerdo al diagrama establecido a continuación.



En la primera etapa se debe realizar el primer cruce de razas puras de caballo entre una yegua inglesa y un semental árabe

- **Una yegua inglesa** posee las características óptimas en cuanto a tamaño, porque mide entre 1,55 a 1,70 m de altura desde la cruz (parte donde finaliza el cuello y empieza la espalda) a la mano delantera, siendo la mejor opción cuando más alta es la yegua; porque ayuda al crecimiento y desarrollo de la cría en el vientre, además genera un potro de las mismas características de la madre.

El procedimiento recomendado de la gestación es la monta natural porque no se lesiona a la yegua; el tiempo de gestación es de 11 meses y 5 días.

Los tres primeros meses son los de más cuidado nutricional para evitar la absorción del feto.

- **Un semental árabe** valorado, apto y afiliado a la asociación de caballos de pura raza árabe porque se tendrá el aval certificado de su pureza. Se escoge el caballo árabe por las diferentes características en la transmisión de genes como: carácter, funcionalidad, agilidad, morfología y belleza.



El resultado de la primera cruce es un caballo **ANGLO-ÁRABE (inglés y árabe)**. El tiempo de madurez sexual de un potro es de tres años, edad óptima para realizar la siguiente cruce, entre la yegua anglo – árabe y un caballo pura raza español.

- La yegua anglo-árabe posee características combinadas del inglés (velocidad y tamaño) y del árabe (agilidad). Además de tener un vientre propicio en tamaño para la gestación de una cría óptima.
- Un caballo pura raza español, porque la transmisión de genes permite tener una cría con características propias en cuanto a coordinación, nobleza y decisión.

Al realizar el segundo cruce entre la yegua anglo-árabe y un caballo español se obtiene ya el primer **pie de cría** del caballo tres sangres que posee las siguientes características:

- ☀ Tiene  $\frac{1}{4}$  de árabe
  - ☀ Un  $\frac{1}{4}$  de inglés
  - ☀ Y  $\frac{2}{4}$  de Español
- } El caballo tres sangres debe poseer un mayor % de raza española, ya que se requiere de la habilidades de esta raza para su mejor adiestramiento.

Con el primer pié de cría se requiere un ejemplar similar de distintos padres pero con iguales características, para realizar la última cruce entre dos caballos tres sangres. Y así tener progenitores de caballos anglo – hispano – árabes.





**5.2.1.1. Tiempo para la creación de un caballo anglo – hispano – árabe.** Los caballos de pura raza tanto el inglés, árabe y español debe tener más de tres años. El tiempo del proceso completo para tener un caballo anglo – hispano – árabe es doce años:

- 🕒 El tiempo de gestación es de 11 meses y cinco días, es decir al año se puede tener una cría.
- 🕒 El tiempo de maduración sexual de un potro es de tres años.

Entonces para la primera cruce (inglés y árabe) se debe esperar 11 meses y cinco días, más los tres años de madurez sexual del potro anglo – árabe son cuatro años y cuatro más de la segunda cruce (anglo – árabe y español) son ocho años. El pie de cría anglo – hispano – árabe está listo a los tres años.

**5.2.2. Formación de un caballo TRES SANGRES con cruces formadas.** Este proceso disminuye el tiempo de inversión, porque se puede adquirir un caballo anglo – árabe de buenas condiciones, es decir ahorrar en tiempo y dinero cuatro años de gestación y crianza.

Para todas las razas y diferentes cruces existen asociaciones de caballos. Estas asociaciones tienen un registro llamado Stud book, en el cual está determinado los caracteres de la raza.

El caballo anglo – árabe tiene un stud book, que sirve como referencia y fuente de información para que el comprador determine, si es adecuado en el fin que se persigue.

El proceso continua con las siguientes cruces: yegua anglo – árabe con español y pié de cría anglo – hispano – árabe con otro igual, según lo indicado anteriormente.

Una vez que el caballo tres sangres muestre las bondades y funcionalidad deportiva que posee, se estará pensando crear una asociación de anglo – hispano – árabes.



### 5.3. Establecimiento de costos en el proceso de formar un TRES SANGRES desde su inicio y formación de un TRES SANGRES con cruza formadas.

#### 5.3.1. Costos en el proceso de formar un TRES SANGRES desde su inicio

Tipo de costo	Desde su inicio	
	En dólares	En años
<i>Inversión inicial *</i>	<b>90.000</b>	-
Costo de Gestación y alimentación Pura sangre inglés y Pura raza árabe	1.895	1
Costo de Crianza y alimentación Caballo Anglo - árabe	5.911	3
<b>Costo de un Anglo - árabe a los 3 años</b>	<b>7.806</b>	<b>4</b>
Costo de Gestación anglo - árabe y pura raza española	1.895	1
Costo de Crianza Pié de cría Anglo - hispano - árabe	5.911	3
<b>Costo de un Anglo - hispano - árabe</b>	<b>7.806</b>	<b>4</b>
Costo de Gestación de dos Pié de cría Anglo - hispano - árabe	1.895	1
Costo de Crianza Caballo puro anglo - hispano - árabe	5.911	3
<b>Costo de un Anglo - hispano - árabe puro</b>	<b>7.806</b>	<b>4</b>
<b>Costo total de crear un caballo ANGLO - HISPANO - ÁRABE</b>	<b>7.806</b>	<b>12</b>

Para crear el caballo anglo – hispano – árabe se requiere de una inversión inicial con la compra de las tres razas puras:

- a Pura sangre inglés que cuesta 30.000 dólares
- a Pura raza árabe que cuesta 30.000 dólares
- a Pura raza español que cuesta 30.000 dólares

Hay que tener en cuenta las características morfológicas y funcionales para que sean aptos como sementales, dando mayor importancia a lo funcional que lo morfológico, porque se necesita caballos deportivos.

En el capítulo IV se determinó el costo de gestación y crianza de un caballo por ello:

- a. **En la primera cruce.-** El costo de gestación del anglo – árabe es el mismo que cualquier otra raza, por eso, se toma el costo determinado de 1.895 dólares y la crianza hasta los tres años es de 5.911 dólares. Un **caballo anglo – árabe** de tres años cuesta 7.806 dólares.



- b. **En la segunda cruce.-** La gestación y crianza del Pié de cría tres sangres / anglo – hispano – árabe cuesta 7.806 dólares.
- c. **En la última cruce.-** La gestación y crianza del caballo anglo – hispano – árabe puro cuesta 7.806 dólares.

El costo del proceso para crear un caballo *anglo – hispano – árabe* es de 7.806 dólares ya que estos costos no se acumulan, los caballos que intervienen en el proceso pueden ser adiestrados y vendidos, generando un ingreso adicional.

### 5.3.2. El costo de formación de un TRES SANGRES con cruza formadas

Tipo de costo	Con cruza formadas	
	En dólares	En años
<i>Inversión inicial *</i>	60.000	-
Costo de Gestación y alimentacion Pura sangre inglés y Pura raza árabe	-	-
Costo de Crianza y alimentacion Caballo Anglo - árabe	-	-
<b>Costo de un Anglo - árabe a los 3 años</b>	-	-
Costo de Gestación anglo - árabe y pura raza española	1.895	1
Costo de Crianza Pié de cría Anglo - hispano - árabe	5.911	3
<b>Costo de un Anglo - hispano - árabe</b>	<b>7.806</b>	<b>4</b>
Costo de Gestación de dos Pié de cría Anglo - hispano - árabe	1.895	1
Costo de Crianza Caballo puro anglo - hispano - árabe	5.911	3
<b>Costo de un Anglo - hispano - árabe puro</b>	<b>7.806</b>	<b>4</b>
<b>Costo total de crear un caballo ANGLO - HISPANO - ÁRABE</b>	<b>7.806</b>	<b>8</b>

El proceso de crear un caballo tres sangres se puede acelerar con la compra de la primera cruce, es decir, comprar el caballo anglo – árabe.

Es recomendable por su morfología, una yegua anglo – árabe valorada alrededor de 30.000 dólares y un caballo pura raza español a un precio promedio de 30.000 dólares. La inversión inicial sería de 60.000 dólares por los dos ejemplares.

El proceso continua de manera similar al anterior:



- a. **En la segunda cruce.-** La gestación y crianza del Pié de cría tres sangres / anglo – hispano – árabe cuesta 7.806 dólares.
- b. **En la última cruce.-** La gestación y crianza del caballo anglo – hispano – árabe puro cuesta 7.806 dólares.

**El costo del proceso para crear un caballo *anglo – hispano – árabe*** es de 7.806 dólares ya que estos costos no se acumulan, los caballos que intervienen en el proceso pueden ser adiestrados y vendidos, generando un ingreso adicional.

### **5.3.3. Comparación de los procesos desde su inicio y con cruces formadas.**

**Económicamente.-** Al realizar la comparación de los dos procesos, se establece una diferencia en tiempo cuatro años de inversión.

**Cualitativamente.-** Es importante tomar en cuenta que en el proceso desde su inicio, la inversión inicial de los tres caballos de pura raza, sirve para obtener varias crías. Además de asegurar que todo el proceso se realiza bajo la propia supervisión del propietario del criadero, esto disminuye el riesgo de pérdida y defectos en las crías.

### **5.4. Adiestramiento del caballo Tres Sangres (anglo – hispano – árabe)**

Dentro del mercado ecuestre el caballo puro siempre tendrá una mayor cotización que un caballo cruzado, en lo que difiere significativamente es en la funcionalidad deportiva que se logra con las cruces.

El caballo anglo – hispano – árabe en su naturaleza es más rústico (caracteres españoles) y temperamental, por esto requiere mayor conocimiento de parte del adiestrador para su doma y manejo; mientras más difícil la doma es mejor el caballo.



Una vez que se ha realizado el análisis del costo de gestación, crianza del caballo tres sangres, se tiene la información necesaria, para determinar el costo de formación o entrega de profesión del caballo al deporte asignado.

El deporte asignado se lo determina de acuerdo a las aptitudes que demuestre en las sesiones de adiestramiento básico.

☀ **Por tener caracteres de pura raza árabe.-** Para las carreras de raid. Se encuentra listo para la venta a la edad de cinco años, con un costo total de gestación, crianza y mantenimiento de 15578,06 dólares.

☀ **Por tener caracteres de pura sangre inglés.-** En la equitación (salto) para que el caballo esté listo y se requiere de seis años y medio y con una inversión de 40.941,53 dólares.

Para especializarlo en la doma clásica tiene que pasar ocho años y un costo de 66.305 dólares, en este deporte puede alcanzar su mayor precio.

☀ **Por tener caracteres de pura raza español.-** En el rejoneo y se requiere de seis años para que un caballo sea apto para corridas y festivales taurinos con una inversión de 32.487,04 dólares. Para la doma vaquera necesita de seis años, al igual que para el rejoneo.

En la doma clásica se requiere de ocho años para que el caballo esté listo con un costo de 66.305 dólares, y

En el dressage el caballo muestra todo lo que sabe especialmente la alta escuela y la doma clásica para ello se prepara durante ocho años con un costo de adiestramiento de 66.305 dólares.



## 5.5. Proyección de la producción del caballo anglo – hispano – árabe

**5.5.1. Estándares de reproducción.-** La reproducción de caballos deberá efectuarse acorde y con los controles necesarios, además se debe tener yeguas madres y sementales que tengan buenas crías. La selección debe ser permanente.

- **Las yeguas madres** tienen un período de celo de 4 a 6 días, las cubriciones son pasando un día; los días con mayor posibilidad es el quinto y sexto. La vida reproductiva de una yegua es de 15 años.
- **Los caballos sementales** pueden cubrir cada tres a cuatro días, es decir, pueden preñar a 5 yeguas por mes. La vida reproductiva de un semental es 15 años.

**5.5.2. Proyecciones de gestación.-** Dentro del criadero, siempre se deberá tener más yeguas que machos, por cada diez yeguas tres machos.

El criadero Las Acacias tiene 10 yeguas, si se las preñan a todas hay diez crías al año con una mortalidad del 10%; tiene 9 crías de las que: 4 son machos y 5 son hembras. De las crías hembras se debe seleccionar a las mejores y a las que no sean aptas venderlas (ingreso adicional); el precio promedio es de 1.000 dólares a 2.000 dólares. De los machos uno de cada cuatro es un potro no apto y tiene que se vendido de 1.000 a 2.000 dólares.

De la producción estimada de 3 caballos buenos se los vende entre 30 a 50 mil dólares, se absorbería el costo de los caballos no aptos.

Como en todo negocio siempre hay un riesgo, para el de los caballos el riesgo es alto porque un caballo puede al mismo tiempo muy bueno pero un procedimiento mal hecho lo



daña totalmente. Por esto se debe tener control de dos importantes etapas: los cuidados de la yegua madre en la gestación y la etapa de la doma.





La finca “Las Acacias” dispone de 10 yeguas y por lo menos 3 sementales (uno por cada tres yeguas aproximadamente). Si se fecunda a las diez yeguas se tendrá diez crías, pero hay que determinar un porcentaje de mortalidad del 10% y 15% para hembras y machos respectivamente.

Las crías deben ser seleccionadas entre aptas y no aptas para determinar el proceso de formación y etapa apropiada para su venta.

Una cría no apta representa un alto costo, ya que se debe criarlas hasta los tres años para que adquiera un mayor valor, en general la finca anualmente tiene un ingreso a favor, porque la pérdida de los caballos no aptos lo absorben los caballos en buenas condiciones.

### **5.6. Establecimiento estrategias para el incremento en las ventas**

El mercado ecuestre es muy exigente en cuanto a la compra de un ejemplar, por ello hay que establecer estándares de calidad; en todo el proceso analizado y poner énfasis en tres aspectos trascendentales como:

- Darle una buena doma
- Buen adiestramiento básico
- Y llegar a obtener su máximo nivel de acuerdo a sus cualidades



La materia prima es el caballo tres sangres pero la estrategia está en la **doma**. Acorde a sus cualidades se fija la profesión. El jinete y el caballo deben mostrar las destrezas y habilidades para obtener triunfos y reconocimientos en concursos, festivales y ferias.

Cuando un caballo logra alcanzar un premio es identificado en el mercado, es decir, tanto el caballo, criadero y criador adquieren reconocimiento y son buscados. El mercado viene por sí solo, lo importante es sacar a los ejemplares a exhibición y mostrar todas sus destrezas.



## **CAPITULO VI**

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. Conclusiones**

- ✦ El mercado ecuatoriano tiene preferencia por el deporte hípico, por ello el caballo TRES SANGRES es totalmente apto para incursionar en este deporte porque tiene: la potencia que trasmite el inglés en sus posteriores (patas), y aún más cruzado con el español porque es de contextura muscular fuerte, del árabe la agilidad de poder girar para tomar los diferentes obstáculos.
  
- ✦ Los caballos que son de pura raza tienen características sobresalientes y de la misma manera son vulnerables ante ciertas enfermedades que pueden causar daños permanentes y hasta la muerte; estas limitantes son superadas al cruzar las tres razas que genéticamente forman un animal más fuerte que no requiere de cuidados especiales y es más rústico.



- ✦ De acuerdo al análisis desarrollado se justifica la formación de un caballo TRES SANGRES porque al mismo costo se logra un caballo multi-deportivo, que proporciona mayores beneficios a su dueño. Es decir el costo / beneficio es ampliamente cubierto. Por el contrario las razas puras que tienen limitaciones en algunos deportes; como el caballo español le sería casi imposible poder competir en un derby contra un pura sangre inglés, y al caballo árabe en salto por su corto tamaño.
  
- ✦ Para alcanzar el mayor potencial del caballo TRES SANGRES se requiere de 8 años de inversión (caballo con profesión), la misma que es restituida con un margen de ganancia adecuado. Este mercado está dirigido a la clase alta.
  
- ✦ Esta actividad requiere de una inversión alta en cada una de sus etapas, en cuanto a la crianza y formación de un caballo; así mismo, el retorno de la inversión estimula al productor, ya que se puede alcanzar un nivel de ganancia que duplica el costo de la crianza y formación de un caballo.

## 6.2. Recomendaciones

- Realizar un Stud Book<sup>M</sup> de la raza, con la perspectiva de formar una asociación de criadores de caballos TRES SANGRES.
  
- Realizar demostraciones de las cualidades y destrezas de esta raza a través de ferias, festivales en Ecuador y Colombia donde se de a conocer sus prestaciones, cualidades, y sus fortalezas de ser una cruce genética Anglo Hispano Árabe.

---

<sup>M</sup> stud book = registro de la yeguada / Diccionario bilingüe Español/Inglés-Inglés/Español © 2000 C. Langenscheidt KG Berlin and Munich. yeguada. f. Conjunto de ganado caballar. || 2. Am. Cen. y P. Rico. Disparate, burrada. Microsoft® Encarta® 2007. © 1993-2006 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.



- Para obtener un caballo superior a los pura sangre tradicionales, se recomienda que en las siguientes etapas se tomen en cuenta lo siguiente: doma inicial aquí adquiere la nobleza del caballo, adiestramiento para que descubra las aptitudes y la profesión donde potencializa sus aptitudes.
  
- En este tipo de negocios se debe cubrir los riesgos, en especial y fundamentalmente en las enfermedades más comunes que afecten al caballo. El cólico es una enfermedad de mayor mortalidad para un caballo, por ello existen seguros médicos veterinarios que cubren este tipo de enfermedades desde el 10% al 40% del valor total del ejemplar (valor establecido por expertos en el arte ecuestre).