

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL  
DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
ÉNFASIS EN FINANZAS**

**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA MEJORA  
ADMINISTRATIVA, ESTRUCTURAL Y FINANCIERA DE LA  
CABALLERIZA JESÚS CHACÓN POR ETAPAS, PARA EL  
PERÍODO ENERO - 2021**

**JIMENA CHACÓN PORRAS**

**SAN JOSÉ, ABRIL 2021**

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis a mis padres, mi hermano y mi abuelita que son las personas que siempre me apoyaron para seguir adelante con mis estudios; además, por la oportunidad de realizar mi proyecto en la empresa familiar con el objetivo de convertir en realidad todas las estrategias y recomendaciones que logramos obtener para mejorar el negocio.

## **Agradecimiento**

En primera instancia agradezco a mi abuelita, mi padre, mi madre y a mi hermano que son los que han hecho posible que haya llegado en el lugar en el que estoy; gracias al apoyo incondicional, confianza y al aporte económico en toda mi carrera.

También, agradezco a cada uno de uno mis formadores en toda la carrera, aunque no ha sido fácil me han transmitido todos sus conocimientos y las herramientas necesarias para convertirme en la profesional que soy hoy en día.

## CONTENIDO

Capítulo I .....	9
Problema .....	9
<b>Planteamiento del problema</b> .....	9
Objetivos .....	10
<b>Objetivo general</b> .....	10
<b>Objetivos específicos</b> .....	10
Justificación.....	10
Antecedentes de la investigación .....	11
<b>Antecedentes internacionales</b> .....	11
<b>Antecedentes nacionales</b> .....	18
Proyecciones .....	24
Capítulo II.....	26
Marco teórico .....	26
<b>Misión</b> .....	27
<b>Visión</b> .....	27
<b>Organización</b> .....	27
Los siguientes conceptos son también de suma importancia aclarar para la mayor comprensión.....	29
de este informe:.....	29
<b>Concepto de caballeriza</b> .....	29
<b>Infraestructura</b> .....	30
<b>Microeconomía</b> .....	30
<b>PYME</b> .....	31
<b>Administración financiera de una empresa</b> .....	31
<b>Toma de decisiones</b> .....	32
<b>Oferta</b> .....	33
<b>Demanda</b> .....	33
<b>Ingresos</b> .....	34
<b>Costos</b> .....	34
<b>Estrategia</b> .....	35
<b>Financiamiento</b> .....	35
<b>Crédito</b> .....	36
<b>Enfoque cuantitativo</b> .....	37

<b>Diseño de la investigación</b> .....	38
<b>Fuentes de investigación</b> .....	39
<b>Fuentes primarias</b> .....	39
<b>Fuentes secundarias</b> .....	39
<b>Muestra</b> .....	39
<b>Variable</b> .....	41
<b>Cuestionario</b> .....	45
<b>Entrevista</b> .....	45
Capítulo IV.....	46
Análisis de resultados .....	46
<b>Resultados de las encuestas</b> .....	46
<b>Detalle salarial</b> .....	75
<b>Ingresos estimados</b> .....	75
<b>Inversión inicial</b> .....	79
<b>Capital de trabajo</b> .....	88
<b>Costos del proyecto</b> .....	89
<b>Depreciación de activos</b> .....	91
<b>Proyección de flujos financieros</b> .....	92
Capítulo V.....	95
Conclusiones y Recomendaciones .....	95
Referencias bibliográficas.....	99

## TABLAS

Tabla 1 Muestra .....	40
Tabla 2 Variables .....	43
Tabla 3 Rango de edad.....	47
Tabla 4 Sexo .....	48
Tabla 5 Sexo del caballo.....	49
Tabla 6 Número de caballos que tiene la población .....	51
Tabla 7 Cantidad de caballos hembra que posee .....	52
Tabla 8 Machos que posee.....	53
Tabla 9 Tipos de razas que posee .....	55
Tabla 10 Nivel de satisfacción de las instalaciones .....	57
Tabla 11 Criterio de la infraestructura .....	58
Tabla 12 Material para las paredes de las cuadras .....	60
Tabla 13 Satisfacción con el servicio al cliente .....	61
Tabla 14 Satisfacción servicio brindado a los equinos .....	63
Tabla 15 Satisfacción con un registro digital.....	64
Tabla 16 Forma de pago preferida.....	66
Tabla 17 Satisfacción con charlas equinas.....	67
Tabla 18 Demanda sobre charlas equinas .....	69
Tabla 19 Género que posee más caballos .....	70
Tabla 20 Satisfacción de las mujeres con el servicio al cliente .....	72
Tabla 21 Nivel de satisfacción de los hombres con el servicio al cliente.....	73
Tabla 22 Detalle salarial .....	75
Tabla 23 Ingresos mensuales con factura electrónica.....	76
Tabla 24 Ingresos mensuales en efectivo y transferencia .....	77
Tabla 25 Ingresos de la caballeriza mensuales .....	78
Tabla 26 Proyección de los ingresos.....	78
Tabla 27 Inversión inicial primera etapa .....	79
Tabla 28 Inversión inicial segunda etapa.....	79
Tabla 29 Inversión inicial tercera etapa .....	80
Tabla 30 Baldosas primera etapa .....	80
Tabla 31 Tuberías agua primera etapa .....	81
Tabla 32 Instalación eléctrica primera etapa .....	81
Tabla 33 Presupuesto techo primera etapa.....	82
Tabla 34 Otros materiales primera etapa .....	82
Tabla 35 Baldosas segunda etapa .....	83
Tabla 36 Tuberías agua segunda etapa .....	83
Tabla 37 Instalación eléctrica segunda etapa.....	84
Tabla 38 Presupuesto del techo.....	84
Tabla 39 Otros materiales segunda etapa.....	85
Tabla 40 Baldosas tercera etapa.....	85
Tabla 41 Tuberías agua tercera etapa.....	86

Tabla 42 Instalación eléctrica tercera etapa .....	86
Tabla 43 Presupuesto del techo tercera etapa .....	87
Tabla 44 Otros materiales tercera etapa.....	87
Tabla 45 Capital de trabajo primera etapa .....	88
Tabla 46 Capital de trabajo segunda etapa .....	88
Tabla 47 Capital de trabajo tercera etapa.....	89
Tabla 48 Materia Prima .....	90
Tabla 49 Proyección de la materia prima .....	90
Tabla 50 Gastos legales .....	90
Tabla 51 Servicios públicos .....	91
Tabla 52 Proyección servicios públicos.....	91
Tabla 53 Depreciación de activos .....	92
Tabla 54 Flujo normal.....	93

## FIGURAS

Figura 1 Organigrama .....	28
Figura 2 Ubicación .....	
Figura 3. Rango de edad .....	47
Figura 4 Sexo .....	49
Figura 5 Sexo del caballo.....	50
Figura 6 Número de caballos que posee la población de estudio .....	51
Figura 7 Cantidad de hembras que poseen los clientes.....	53
Figura 8 Machos que posee.....	53
Figura 9 Machos que posee.....	54
Figura 10 Tipos de razas de la caballeriza .....	55
Figura 11 Nivel de satisfacción de las instalaciones.....	57
Figura 12 Criterio de la infraestructura.....	58
Figura 13 Material para las paredes de las cuadras.....	60
Figura 14 Satisfacción con el servicio al cliente.....	62
Figura 15 Satisfacción servicio brindado a los equinos.....	63
Figura 16 Satisfacción con un registro digital .....	64
Figura 17 Forma de pago preferida.....	66
Figura 18 Satisfacción con charlas equinas .....	68
Figura 19 Demanda sobre charlas equinas.....	69
Figura 20 Género que posee más caballos .....	71
Figura 21 Satisfacción de las mujeres con el servicio al cliente.....	72
Figura 22 Satisfacción de los hombres con el servicio al cliente. ....	73

## Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación se realizó en la Caballeriza Jesús Chacón, catalogada como una empresa PYMES del sector de servicios, encargada del cuidado, alimentación, vela por el buen mantenimiento y salud de los caballos que se encuentra bajo su vigilancia.

Este proyecto se elaboró con el objetivo de realizar una mejora administrativa, estructural y financiera de la caballeriza para mejorar el servicio y su rentabilidad.

Se decidió mejorar la parte administrativa para tener un mayor orden y control de los caballos, ya que la organización se encarga de tener un registro desde la fecha que ingresó hasta el proceso que lleva en cuanto a vitaminas, desparasitadas, herradas y demás cuidados que requiere un equino; de esta manera, se brindará un servicio al cliente más especializado cuando deseen información de su respectivo animal.

En cuanto a la parte estructural, la infraestructura actual de la caballeriza se encuentra desordenada por la forma gradual de crecimiento que han tenido en los últimos años; además, el caballo es un animal que se caracteriza por su tamaño y su fuerza, por lo tanto, con el material que están hechas las cuadras actualmente que es de madera, constantemente las dañan y para arreglarlas se debe de invertir tiempo. Lo que se desea es eliminar estos trabajos de más remodelando con material prefabricado para que sean más duraderas y a la vez mejorar la parte estética.

Con respecto a la parte financiera, se pretende mejorar las formas y los medios de pago para que los clientes no tengan manera de atrasarse con los mismos y que la caballeriza reciba de igual manera mensualmente el dinero necesario, para que se puedan cumplir con las demás obligaciones y eliminar atrasos en sus deberes por falta de pago de los clientes.

La recopilación de datos se dio a través de la extracción de información de las bases referentes a los ingresos y gastos. Además, también se obtuvo a través de las encuestas realizadas a los clientes que forman parte de la caballeriza para mejorar el proceso de la toma de decisiones.

Con este proyecto se busca que la empresa logre una mejor rentabilidad con el aumento de clientes y que se posicione como una de las mejores caballerizas a nivel nacional por sus instalaciones, el servicio que ofrecen y principalmente el buen cuidado de los caballos.

# Capítulo I

## Problema

### Planteamiento del problema

Costa Rica, es un país que se ha caracterizado a través de los años por mantener sus costumbres y tradiciones; donde la presencia de animales domésticos que fueron de gran ayuda para trabajar y abastecer las diferentes necesidades de una época, ahora se han convertido en mascotas y en pasatiempos que engalanan las distintas actividades culturales que forman parte de nuestro de país.

Por este motivo, es que el caballo se ha convertido en uno de los animales que más distingue a Costa Rica por su nobleza y belleza. Por otro lado, hay que reconocer, que cada vez existen más empresas que se dediquen al cuidado de estos animales con el fin de obtener beneficios prestando servicios similares a los de la Caballeriza Jesús Chacón. Tal es así, que una mejora en la infraestructura, en la parte administrativa y estructural de la empresa va a permitir mejorar el desempeño, el mantenimiento de la organización, y lograr una optimización de recursos.

Cada equino posee características diferentes, que varían desde su tamaño, temperamento, peso y raza. Por eso, cada animal necesita un tipo de cuadra que sea duradero y que evite enfrentamientos entre ellos; de aquí la necesidad de mejorar toda la infraestructura de madera a cemento, ya que este material se adapta a todas las necesidades mencionadas anteriormente y aporta una vista más estética a la caballeriza.

Debido a esto, el objetivo principal de este trabajo de investigación es:

- ¿Cuál es el análisis de factibilidad de la mejora administrativa, estructural y financiera de la Caballeriza Jesús Chacón por etapas?

## Objetivos

### Objetivo general

- Analizar la factibilidad para la mejora administrativa, estructural y financiera de la Caballeriza Jesús Chacón, para el período de enero de 2021.

### Objetivos específicos

- Identificar los factores de mejora administrativa, financiera y estructuralmente
- Explicar el método de financiamiento para la mejora de la infraestructura de la caballeriza.
- Desarrollar estrategias para una mejor eficacia en los procesos administrativos de la caballeriza.

## Justificación

Actualmente, la Caballeriza Jesús Chacón carece de un modelo estructurado de negocio. Necesita tener un sistema estructurado tanto a nivel de infraestructura como a nivel administrativo que le permita desempeñar de manera más eficiente las actividades que requieran cada uno de los trabajos para el bienestar de los animales que se encuentran dentro de la organización y a la vez tener un manejo eficaz de los recursos.

El proyecto se trabajará por etapas: se iniciará por la infraestructura, donde se remodelarán todas las instalaciones que están por el momento y además se ampliarán la cantidad de estas en un cinco por ciento en caso de tener futuros clientes, con el fin de contar con la capacidad necesaria para permanecer en las instalaciones. Por otro lado, se construirán bodegas para mantener todo el equipo necesario, ya sea alimento, monturas y demás implementos que son fundamentales en el negocio.

Posteriormente, en el área administrativa se realizarán archivos tanto digitales como impresos de cada uno de los animales, esto con el objetivo de tener un mejor control y un mayor orden en aspectos correspondientes al pago mensual de las cuadras, vitaminas, minerales, herradas,

desparasitadas, fechas de preñes, ovulación y demás cuidados que requiere cada caballo según sus características específicas.

En la parte estructural, se desarrollarán mejoras estratégicas que permitan disminuir tiempo a la hora de realizar los trabajos habituales; por ejemplo, la forma en la que se les da agua a los animales. Además, se desea renovar el área de publicidad y adecuarla a la actualidad, ya que la tecnología y la digitalización cambian constantemente y cada vez se va a implementar más en las actividades cotidianas.

Gracias al estudio de cada una de las áreas y al tener un mayor control en los ingresos y en los gastos que incurra la organización se le aplicarán los conocimientos económicos y financieros que le permitan tener un mejor manejo de recursos, dándole a su propietario un mejor rendimiento, optimizar sus tareas diarias, su estructura organizacional y la satisfacción de cada uno de los clientes.

En resumen, el presente trabajo consiste en un análisis de factibilidad para la mejora administrativa, estructural y financiera de la caballeriza Jesús Chacón; se debe tener en cuenta que el negocio no ha contado con ninguna asesoría, lo que permite encontrar inconsistencias y deficiencias en los diferentes procesos operativos, administrativos, estratégicos y financieros.

## **Antecedentes de la investigación**

Para el presente trabajo se han tomado como referencia ocho tesis internacionales y ocho tesis nacionales. A continuación, se presentan los principales puntos de las tesis internacionales.

### **Antecedentes internacionales**

En primera instancia se cita la tesis elaborada por Rodríguez y Raygoza (2017), titulada Zootecnia de Équidos, donde se analiza desde la historia y desarrollo de la industria de los équidos, aspectos comerciales de la distribución de los caballos, funciones zootecnicas, sistemas de alimentación con base a la función zootecnia de los equinos, aseo del caballo, cuidado del casco y, por último, manejo de caballerizas y tipos de camas. (p.1)

En los temas sobre mantenimiento y aseo de la caballeriza, menciona Rodríguez y Raygoza (2017):

El mantenimiento de la cama debe realizarse diariamente, retirar el estiércol de dos a tres veces al día para mantenerla limpia. Cuando el animal no se encuentre en su caballeriza se voltará y se removerá hacia las orillas de esta, de esta manera ventilará, se secará la humedad y se eliminarán los malos olores. Si parte de la cama se encuentra muy húmeda o sucia se recomienda cambiarla por material limpio y seco. (p.41)

Los autores Rodríguez y Raygoza (2017) concluyen que se debe estar pendiente de todas las manifestaciones y señales que dan los caballos; desde revisar a la hora de darles el alimento, para verificar si consumieron el anterior para retirarlo y ser cambiado por uno limpio para mantener el comedero aseado, así como cada uno de los bebederos. Esto les permite tener una mejor digestión y mejora las actividades para las que son requeridos.

La segunda tesis que se contempló fue realizada de Gómez y Orozco en el año 2016 y se titula: Análisis de Factibilidad del Centro Ecuestre San Isidro; en la Universidad Regional Agraria (UNA) Camaopa; Gómez y Orozco (2016) plantean como objetivo principal: “Determinar la factibilidad de un centro ecuestre, para el fortalecimiento de capacidades técnicas de los criadores de equinos en el Municipio de Camaopa durante el período 2016-2020.” (p.6)

Los autores Gómez y Orozco (2016) establecen como objetivos específicos:

- Determinar la demanda de servicios ecuestres
- Determinar la factibilidad socioeconómica del centro ecuestre
- Determinar la factibilidad de centro ecuestre

En el cual el proyecto consiste en la preparación de instalaciones requeridas para la capacitación técnica de productores y criadores de equinos. Consta de cuatro componentes: acondicionamiento de local, fortalecimiento de capacidades, gestión y organización. (p. 6-7).

De acuerdo con Gómez y Orozco (2016) se concluye:

Desde el punto de vista socioeconómico el proyecto es social educativo, contribuirá a la economía local mediante el fortalecimiento de capacidades técnicas, la generación de empleos directos e indirectos y la atracción de turismo. Por otro lado, Camaopa es uno de los mayores poseedores de caballos de recreación según la asociación de caballistas del lugar; además, el proyecto establecerá un nivel de tecnología acorde a las condiciones del medio, a los conocimientos locales y a la cultura tradicional del hipismo nicaragüense. Para finalizar, el proyecto fomenta la cultura de preservación y prevención del medio ambiente en las actividades ecuestres. (p.32)

La investigación de Samuel Américo Márquez Dávila, de la Universidad Nacional del Centro de Perú (2015), desarrolló el tema: Diagnóstico de la crianza del caballo peruano de paso en el Valle del Mantaro, cuyo objetivo principal plantea Márquez (2015): "Determinar cuál es la población actual del caballo peruano de paso en el Valle; así como determinar las condiciones sanitarias y como se encuentran las instalaciones de CPP." (p.11)

Entre los objetivos específicos se encuentran: "Determinar la situación reproductiva y de mejoramiento genético de CPP. Determinar la situación respecto a la alimentación de CPP y Determinar el manejo que se realizan con el CPP." (p.11)

El trabajo se realizó por medio de encuestas a los Criadores del caballo Peruano de Paso, donde se analizó la mano de obra en la crianza del CPP, edad y sexo de los criadores y propietarios de CPP, ingreso mensual familiar por criador, costo del mantenimiento mensual por caballo, población general entre machos y hembras, manejo de sanidad y control en el aspecto reproductivo y mejoramiento genético del CPP, entre otras.

El autor Márquez (2015) indica en sus conclusiones sobre el Caballo Peruano de Paso:

En relación con la mano de obra de la crianza de esta raza caballar tiene cincuenta y ocho propietarios (cincuenta y cinco son varones y tres son mujeres) y veinticuatro operarios, la mano de obra tiene una edad predominante entre cuarenta y uno y sesenta años; también, la mayoría de los propietarios (43.10%) tienen un ingreso mensual entre dos mil y cuatro

mil soles. Por otro lado, el costo mensual por caballo es de ciento noventa y cuatro con setenta y cuatro soles. En función a la reproducción y mejoramiento genético, solo un propietario realiza inseminación artificial y el resto solo monta natural. (p. 61)

Como cuarta tesis se menciona el trabajo escrito por Morocho y Duchimaza (2018) realizado en la Universidad de Cuenca titulado: Caracterización de los sistemas de explotación equina en la provincia del Azuay. El objetivo general según Morocho y Duchimaza (2018) es: “Caracterizar los sistemas de explotación equina en la provincia de Azuay.” (p.20)

Morocho y Duchimaza (2018) presentan sus objetivos específicos: “Describir de forma univariada los objetivos, recursos y el manejo de las unidades equinas. Reducir la dimensionalidad y describir multi variadamente las unidades de cría equina de la provincia del Azuay. Agrupar de forma multifactorial las unidades equinas del Azuay.” (p.20)

Morocho y Duchimaza (2018) concluyeron:

Los grandes sistemas de explotación equina en la provincia de Azuay tienen visión comercial; es decir, que para sus propietarios es un negocio tan reproductivo como racial, por lo cual tratan de abaratar costos en diversos puntos del sistema, no así las pequeñas explotaciones, las cuales están meramente por entretenimiento. Toda labor que en un futuro esté orientada a las explotaciones de esa ciudad tendrá un efecto directo sobre el sector ecuestre a nivel provincial. (p.95)

Como quinto antecedente se menciona el trabajo realizado por Amaya y Rodas (2019), titulado: Estudio de Factibilidad para la implementación de una escuela hípica en la ciudad de Cuenca, el cual tiene como objetivo principal: “Convertirse en una escuela hípica de excelencia en servicios y prácticas ecuestres.” (p.84) Según las autoras Amaya y Rodas (2019): “La equitación es uno de los deportes más nobles y completos, ya que intervienen tanto la mente como el cuerpo para mantener el control del equino que monta el jinete para realizar variados ejercicios.” (p.13)

Amaya y Rodas (2019) mencionan como objetivos específicos: “Formar una nueva generación de jinetes para competiciones ecuestres a nivel nacional e internacional. Ofrecer una infraestructura física y logística para los amantes de los caballos y sus familias. Establecer una nueva alternativa de aprendizaje deportivo y de distracción sana.” (p.84)

Se desarrolló mediante un estudio de factibilidad que según Amaya y Rodas (2019) “permite la realización de la planificación en el campo de los negocios, con lo cual se puede investigar y descubrir los parámetros necesarios para determinar si es viable o no algún proyecto en curso.” (p.16)

Según el estudio económico que realizaron Amaya y Rodas (2019) concluyen:

El estudio económico dio el enfoque más importante, ya que especificó la factibilidad de la implementación de la escuela hípica en la ciudad de Cuenca, por medio de la fijación de los bienes, gastos, ingresos y cálculos operacionales; dando como resultado que el proyecto es viable con una gran probabilidad de conseguir ganancias económicas sustentables y rentables. Además, el estudio de mercado determinó la existencia de una demanda insatisfecha, ya que el negocio de una escuela hípica no está enfocado en el desarrollo y capacitación de nuevos jinetes que quieran competir a futuro en torneos nacionales e internacionales. (p.114)

Como sexta tesis se mencionan los autores Estrada y Lozano (2017), la cual se titula: Lineamientos para la planificación y desarrollo de cabalgata como actividad de turismo de aventura en el territorio turístico de Salento, cuyo objetivo general es para Estrada y Lozano (2017): “Generar lineamientos administrativos para la administración y prestación de cabalgata como actividad de turismo de aventura en el municipio de Salento.” (p.13)

Entre los objetivos específicos de Estrada y Lozano (2017) se encuentran:

- Identificar a los actores involucrados en la actividad turística de la cabalgata en el casco urbano del municipio de Salento.
- Identificar las rutas de cabalgata usadas actualmente por los prestadores en el municipio de Salento.
- Evaluar la situación actual en la operación de cabalgata como actividad turística en el municipio de Salento. (p.13)

Según los autores Estrada y Lozano (2017): “Se realizó como estrategia de desarrollo local, generando también asociatividad y empoderamiento de la comunidad con y por su territorio.” (p.14)

Indican en sus conclusiones Estrada y Lozano (2017):

Mediante la realización de encuestas se logró identificar las falencias que se tiene a la hora de promocionar la cabalgata como actividad de turismo de aventura en el casco urbano de Salento y los posibles medios de difusión más eficientes al momento de llevar información al turista, como es el fortalecimiento de puntos de información y otros tipos de medios como la publicidad que se genera en las calles del municipio; así mismo reconocer que la principal motivación del turista al momento de realizar la actividad es el paisaje que enmarca naturaleza y cultura. (p.134)

La investigación de Lourdes Sanmartín Sánchez (2016) de la Universidad de Córdoba, hizo la investigación nombrada: Evaluación del bienestar equino en el centro militar de cría caballar de Écija (Sevilla), cuyo objetivo general para Sanmartín (2016) es: “Establecer una metodología de trabajo para la evaluación del bienestar equino mediante la puesta a punto de un protocolo, la selección de un panel adecuado de indicadores y el diseño de fichas prácticas de valoración.” (p.47)

Sanmartín (2016) plantea como objetivos específicos:

- Detectar los problemas de bienestar más relevantes en un Centro Militar de Cría Caballar con sementales, yeguas reproductoras y potros.
- Comparar la incidencia de desviación de los indicadores de bienestar de la población adulta que resulten significativamente diferentes en cada sistema de manejo.
- Relacionar el sistema de cría o manejo con el riesgo de desviación de los indicadores que afectan a la salud y al comportamiento de los adultos reproductores. (p.47)

Sanmartín (2016) concluye:

Se ha diseñado un protocolo de evaluación del bienestar que contempla aspectos ambientales, de salud y de comportamiento, que se ha plasmado en una Ficha de

Identificación y manejo individual, una Ficha de Evaluación de bienestar animal individual y un Cuestionario de Manejo. Además, la aplicación de un protocolo que atiende los cuatro pilares ha demostrado ser una herramienta eficaz para revelar las desviaciones del bienestar de una población adulta de reproductores y potros futuros reproductores. (p.171)

Como último antecedente se encuentra Álvarez (2015), con la investigación titulada: Propuesta de un modelo estratégico para el desarrollo del deporte equino (Polo e Hípica) en el Valle de Guadiaro (Campo de Gibraltar), donde el objetivo principal para Álvarez (2015) es: “Elaborar un modelo estratégico de desarrollo del deporte del caballo (polo e hípica) en el campo de Gibraltar orientado a establecer las medidas que permitan dinamizar la actividad económica de la zona.” (p.10)

Los objetivos específicos de Álvarez (2015):

- Dar a conocer el potencial de desarrollo del Campo de Gibraltar en base aquellos recursos que generan sinergias con los deportes del caballo.
- Proponer un Plan de Actuación, estableciendo Medidas de Actuación y el papel del sector público y privado en su aplicación; además, un calendario de actuaciones. (p.11)

Para Álvarez (2015): “El deporte del caballo está demostrado ser en muchas regiones del mundo un elemento importante de desarrollo económico y de identidad local.” (p.3)

Álvarez (2015) concluye que:

Dio a conocer el potencial de desarrollo del Campo de Gibraltar, que se basa en aquellos recursos que generan sinergias con los deportes del caballo que pueden ser: el Capital territorial (territorio e infraestructuras complementarias), legislación territorial y equina no desfavorable, clubes y competiciones ecuestres relevantes que permitió alcanzar los objetivos. Propuso un Plan de Actuación, estableciendo Medidas y Objetivos y definiendo el papel del sector público y privado en su aplicación. (p.417)

## Antecedentes nacionales

Como primera tesis nacional se menciona la elaborada por Gutiérrez (2016) titulada: El maltrato y abuso a la vida animal; donde se establece como objetivo principal: “Desarrollar una propuesta plástica cuyo fin sea la información y sensibilización acerca de la situación de maltrato y abuso animal.” (p.7) Esto demuestra, que algunas formas de maltrato y abuso a los animales se manifiestan en el descuido de las necesidades básicas como alimentación, abrigo y libertad de movimiento. En otro nivel, involucra condiciones de vida en hacinamiento y otras agresiones graves.

Los objetivos específicos de Gutiérrez (2016) buscan:

- Identificar la problemática del maltrato y abuso de los animales.
- Determinar lo relativo a la procedencia, crianza, mantenimiento, comercialización y proceso de muerte de los animales usados como mascotas, alimento, vestimenta, entretenimiento y experimentos científicos.
- Motivar al público a realizar cambios positivos en la forma de percibir y cuidar a los animales. (p.7)

Como principal conclusión Gutiérrez (2016):

Se demuestra que el abuso y el maltrato hacia los animales es ocasionado por individuos y por empresas, motivadas por el consumismo. Asimismo, representa la violencia de la humanidad, que parece expresar así su frustración de haber perdido su propósito y conexión con la naturaleza. El especismo está presente en aparente favor hacia el ser humano, el cual cruzó la línea de balance, donde sobreexplota y se adueña en forma indiscriminada de todos los recursos provenientes de la tierra; entre ellos, los animales. (p.45)

Como segundo antecedente, Ana Margarita Arias Esquivel de la Universidad de Costa Rica, realizó el pasado enero de 2020 una nota técnica titulada: Percepción y Manejo de comportamiento estereotípicos en cuatro razas de caballos en Costa Rica; donde para Arias (2020): “Existe poca información sobre los comportamientos estereotípicos en caballos de razas de campo,

deportivos y de paso en Costa Rica. La falta de conocimiento sobre aerofagia, el bamboleo y la caminata en cuadra afecta el bienestar de los caballos.” (párr. 1)

Destaca como objetivo principal Arias (2020): “Determinar el comportamiento estereotípico de cuatro razas de caballos en Costa Rica, desde la perspectiva de sus dueños o cuidadores.” (párr.1)

Según Arias (2020):

En esta investigación se recolectó información sobre la percepción de los dueños y cuidadores de caballos de manejo común y la incidencia de tres comportamientos estereotípicos, en las razas Cuarto de Milla, Appaloosa, Pinto Americano, y Costarricense de Paso, inscritos en la Asociación de Criadores de Caballos de campo y Deportivo de Costa Rica (ACRIMANDE) y en la Asociación de Criadores de Caballos Costarricenses de Paso (ASCACOPA). (párr.10)

Arias (2020) concluye:

Según las encuestas realizadas en Costa Rica a dueños de caballos deportivos, de campo y costarricenses de paso, estas mostraron que los dueños tienen preocupación respecto a los comportamientos estereotípicos, pero en muchos casos poseen errores de concepto respecto a qué es considerado un buen manejo para evitar o erradicar los mismos. En términos generales, los dueños son conscientes que el manejo alimenticio y social son vitales para el bienestar de los caballos. (p.247)

Para el tercer antecedente se menciona el artículo científico realizado por Grethel Solano Mora de la Universidad de Costa Rica en mayo de 2019, titulado: Validación y desarrollo de

ecuaciones predictoras de peso para caballos iberoamericanos en Costa Rica; donde explica Solano (2019): “La limitante en los sistemas de producción es el pesaje de los animales, actividad que se realiza de forma empírica o con el uso de cintas de estimación de peso que generan sobre – estimaciones.” (párr.1)

El objetivo para Solano (2019) fue: “Validar en caballos iberoamericanos catorce ecuaciones predictoras de peso y desarrollar propias de la raza para Costa Rica.” (párr.1)

Solano (2019) manifiesta que:

Se tomaron los datos de altura a la cruz (cm), longitud (cm), perímetro torácico (cm), perímetro umbilical (cm), peso (kg) y edad (meses). Para la recolección del peso real de los animales, se utilizó una balanza ganadera con capacidad de 3000 kg, un bastón hipómetro para la medición de la altura de los caballos y una cinta métrica de 250 cm para la longitud y el perímetro. (párr.8)

Para finalizar, indica entre sus conclusiones Solano (2019):

Los resultados sugieren que las ecuaciones disponibles en la literatura presentaron diferencias en la estimación del peso del animal, según su etapa fisiológica; los cuales, promovieron en la mayoría de los casos una sobreestimación del peso, lo que podría provocar en los sistemas productivos una mayor aplicación de productos veterinarios y un mayor aporte de nutrimentos a los animales que los requeridos por medio de la dieta ofrecida, debido a que estas prácticas utilizan de referencia el peso. (párr. 23)

En el cuarto antecedente, se encuentra Moreno (2018), con la investigación titulada: Evaluación Nutricional y Económica de la producción de forraje verde hidropónico de maíz (*Zea mays*) se emplea como grano comercial. Esta investigación, evaluó como alternativa complementaria en la alimentación animal en Costa Rica, la implementación de Forraje Verde Hidropónico (FVH) de maíz con grano comercial; para el cual se evaluó la calidad nutricional del forraje producido con este sistema y su factibilidad económica.

Como objetivo general de la investigación Moreno (2018) cita: “Evaluar la calidad nutricional y la factibilidad de la producción de forraje verde hidropónico de maíz (*Zea mays* L) producido a base de grano comercial, como una alternativa complementaria en la alimentación animal en Costa Rica.” (p.4) Entre los objetivos específicos Solano (2019) destaca: “Caracterizar el manejo agronómico implementado en el cultivo de maíz en cada finca de recolección, así como las variables agroecológicas prevalentes en la región para la identificación de aspectos relacionados con su calidad y respuesta en la producción de FVH.” (p.4)

Moreno (2018), concluyó:

El manejo agronómico que implementan los productores de maíz comercial en el campo resultó muy similar a pesar de estar ubicados en diferentes zonas de país, lo cual ayudo a obtener una adecuada calidad del grano y la generación de menores costos en la producción de FVH. Además, los datos obtenidos sugieren que no es necesario el uso de semillas certificadas ni de alta tecnología para desarrollar proyectos de FVH, la utilización de variedades criollas de maíz minimiza los costos y ayuda a mejorar la rentabilidad del proceso. (p.61)

Como quinta referencia nacional se presenta la tesis del autor Esquivel (2017): titulada Plan estratégico de productos de comunicación visual para la generación de una red de cuidado integrada contra casos de abandono y maltrato animal en Costa Rica. En ella establece como objetivo general: “Generar un PSS de productos y servicios de comunicación visual para la creación de una red de cuidado integrada contra el abandono y el maltrato animal.” (p.17)

Además, Esquivel (2017) plantea como objetivos específicos:

- Generar una red de comunicación y soporte integrada entre los involucrados, que permita una atención óptima y eficiente de los casos.
- Generar una plataforma de afiliación para nuevos usuarios y que permita además la identificación de los diferentes involucrados dentro la red de cuidado involucrada.
- Determinar medios y estrategias para la creación de un canal, que permita la comunicación entre donantes y receptores de diferentes donaciones dentro la red de cuidado integrado. (p.17)

Para finalizar, Esquivel (2017) indica:

El PSS se muestra como una herramienta efectiva para generar un canal de comunicación y soporte entre los diferentes involucrados, permitiendo que los casos sean atendidos eficientemente al conocer sus características y ubicación en tiempo real gracias a la aplicación de tecnologías modernas, creando mayor valor para los usuarios. No obstante, es de gran importancia la creación de un equipo interdisciplinario para el desarrollo y la implementación correctos de los productos planteados, así como la gestión del proyecto en sus diferentes etapas. (p.81)

Para el sexto antecedente, se presenta la tesis del autor Villalobos (2016) de la Universidad de Costa Rica, titulada: Las Policromías del ganado: Léxico vacuno y equino de finales del siglo XIX en Costa Rica. En su tesis Villalobos (2016) “se informaba sobre las características del ganado que confiscaba la policía; la descripción tenía como propósito avisar a los posibles dueños.” (párr.1)

La investigación de Villalobos (2016) propone con:

El objetivo ser un nuevo aporte en la tarea de indagación sobre el campo léxico asociado a la ganadería en Costa Rica, donde se contempla un contexto enunciativo del siglo XIX. Además, para la consideración del corpus se recurre a los procesos de legislación del ganado perdido, pues para asegurar el debido proceso los gobernadores y las jefaturas públicas publican en los periódicos de la época descripciones de los animales incautados. (p.240)

Villalobos (2016), concluye:

A pesar de no contar con mayores datos sobre el contexto de enunciación y el significativo de cada una de las palabras del corpus seleccionado, las fuentes léxicas existentes, permitieron, en buena medida, asegurar la precisión semántica; de este modo se pudo determinar con una alta probabilidad cuales de los adjetivos correspondían a descripciones cromáticas y cuales a otras características. (p.249)

Como séptimo antecedente, se menciona Durán y Sredni (2018), con la tesis titulada: Equino terapia y trastorno del espectro del autismo en población infantil. Esta investigación busca

analizar las diferencias en las habilidades sociales de los niños y niñas diagnosticados con Trastorno del Espectro del Autismo que reciben equino terapia y aquellos y aquellas que no están expuestos a esta, teniendo como muestra una población de menores de edad entre el rango de 6 a 12 años.

Para desarrollar la investigación, se coordinó con las instituciones de donde se seleccionaron los sujetos para poder conocer a los cuidadores de los niños que cumplen con los criterios de inclusión de la muestra. Ante una respuesta positiva, se procedió a presentar al cuidador un consentimiento informado. Seguidamente, se entregó el instrumento para que estos lo completaran.

Concluyen Durán y Sredni (2018):

Los participantes muestran una diferencia significativa de puntaje de Adaptación al cambio, donde los que recibieron equino terapia tuvieron puntajes más altos de aquellos que no la recibieron. Los niños con equino terapia no mostraban miedo ni nerviosismo; esto fue evidenciado una vez que estaban los pacientes sobre el animal donde se notaban cómodos mediante la postura, lenguaje verbal y no verbal y un estado anímico positivo. (p.13)

Para finalizar con los antecedentes nacionales, se menciona al autor Madrigal (2015), de la Universidad de Costa Rica, con la tesis titulada: Legislación de bienestar animal en Costa Rica: un análisis jurídico formal sobre la protección legal animal y el proceso del proyecto de ley de penalización del maltrato animal. Madrigal (2015) señala que el ser humano se ha visto involucrado a diario con los animales y dispone de estos seres vivos según su necesidad; esta situación ha facilitado en muchos casos el abuso y explotación desmedidos de estos seres vivos.

En Costa Rica, como en muchas otras partes del mundo, (Madrigal, 2015) la población se ha acostumbrado a convivir con animales de todas las especies; ya sean mascotas, animales de granja, animales de carga o para el trabajo. Por lo anterior, es necesario crear un marco regulatorio adecuado para la convivencia entre seres humanos y animales en procura no solo de la conservación de las especies y el equilibrio ecológico; sino también, por la supresión de cualquier abuso, maltrato o muerte injustificada de cualquier animal.

Madrigal (2015) hace énfasis en las siguientes conclusiones:

Como primer resultado, debe señalarse que es el ser humano, como una especie más que convive en este planeta, debe entender cuál es su papel dentro del ecosistema natural. Otro aspecto importante de esta investigación es que el Bienestar Animal o Derecho de Bienestar Animal no se agota; al contrario, es evidente la necesidad de que la amplia gama de tendencias que buscan la protección de los animales desde el punto de vista jurídico, así como las sociedades internacionales puedan poner en discusión el tema de los animales como sujetos de derecho, algo que el Bienestar Animal no contempla. (p.147)

## **Proyecciones**

### **Objetivo I**

- **Identificar los factores de mejora administrativa, financiera y estructuralmente**

Se tomarán en cuenta todos los factores que son fundamentales para el buen desempeño de una organización: administrativos, financieros y estructurales. Así, se pretende mejorar la calidad de atención a cada uno de los clientes brindándoles un servicio más personalizado y perfeccionar el bienestar de los animales mediante la realización de estrategias, en todos los aspectos mencionados anteriormente.

### **Objetivo II**

- **Explicar el método de financiamiento para la mejora de la infraestructura de la caballeriza**

Entre los objetivos específicos, se destaca el método de financiamiento para mejorar la infraestructura actual de la caballeriza; donde se analizarán las distintas formas de pago y cuáles son las más convenientes de acuerdo con la situación económica de la empresa. Según el estudio realizado, se buscarán las mejores condiciones del mercado; así como, desarrollar un plan de

contingencia en caso que se no se pueda pagar la deuda por asuntos políticos, sanitarios y sociales del país y, además, analizar la manera de salir de la deuda lo más rápido posible.

### **Objetivo III**

- **Desarrollar estrategias que permitan una mejor eficacia en los procesos administrativos de la caballeriza**

Al desarrollar estrategias, que permitan realizar de manera más eficiente los procesos administrativos se espera obtener un mejor control y un mayor orden en los archivos de cada animal que forme parte de la caballeriza, con el objetivo de brindar un servicio personalizado y de mayor excelencia a cada uno de los clientes por medio de archivos digitales e impresos donde contengan las características de cada equino.

## **Capítulo II**

### **Marco teórico**

En el siguiente capítulo, se explicarán todos aquellos conceptos teóricos, específicos y complementarios que fueron utilizados para la elaboración del proyecto, con el propósito de facilitarle al lector una guía clara para la comprensión de los resultados y la propuesta final. El objetivo del marco teórico consiste en dar a conocer algunas definiciones que resultarán útiles a lo largo de la investigación.

#### **Empresa**

La caballeriza Jesús Chacón es una empresa PYMES del sector comercio dedicada a la prestación de servicios de alojamiento y cuidado para los caballos en el mercado costarricense. Dicha empresa cuenta con más de treinta años de prestar sus servicios y se inició como una organización totalmente familiar donde las primeras cuadras se ubicaban en San Pedro de Coronado y contaba solamente con no más de diez.

Luego, se fueron expandiendo a Chocó de Coronado donde cuidaban más caballos hasta que decidieron instalarse únicamente en este último, para una mejor comodidad y evitar perder tiempo trasladándose de un sitio a otro. En la actualidad, ya cuentan con más de noventa equinos de todas las razas y clientes tanto nacionales como extranjeros. Además, han adquirido una gran popularidad en el ámbito ecuestre del territorio nacional.

Su horario de atención es bastante amplio; ya que por el trabajo de varios clientes se les dificulta visitarlos entre semana y por lo tanto de lunes a domingo las puertas se encuentran abiertas. Así mismo, en caso de emergencia por enfermedad de alguno de los caballos se cuenta a la disposición un grupo de médicos veterinarios, y personal de la caballeriza que trabajan las veinticuatro horas al día.

La caballeriza se caracteriza por el buen cuidado de los animales y por los precios competitivos que ofrece en comparación al resto del mercado. Además, siempre busca mejorar la atención a los clientes y el desempeño de los caballos para puedan que asistir a actividades y

competencias en las condiciones óptimas a nivel de salud y rendimiento a competencias, actividades ecuestres (eventos populares, exhibiciones) y demás.

Esta institución ha logrado mejorar su operación mediante fondos propios; por lo que, en la actualidad no cuenta con ninguna fuente de financiamiento bancario.

Algunos de los diversos servicios que ofrece son:

- Alojamiento (cuadras, potreros)
- Alimentación (mezcla, galleta, paca, pasto verde, miel)
- Trabajo físico, monta por un profesional
- Se brinda el servicio de baño y mantenimiento de los equinos.
- Picadero
- Implementos para el cuidado de los caballos
- Clases para principiantes
- Servicio médico - veterinario
- Medicamentos en caso de un accidente
- Venta de caballos

### **Misión**

- Crear una caballeriza especializada en el cuidado de equinos, con servicios de alta calidad y la mejor infraestructura.

### **Visión**

- Una empresa creada para satisfacer las necesidades de los consumidores, fortaleciendo el vínculo con los caballos.

### **Organización**

La caballeriza Jesús Chacón cuenta con el siguiente esquema organizacional:

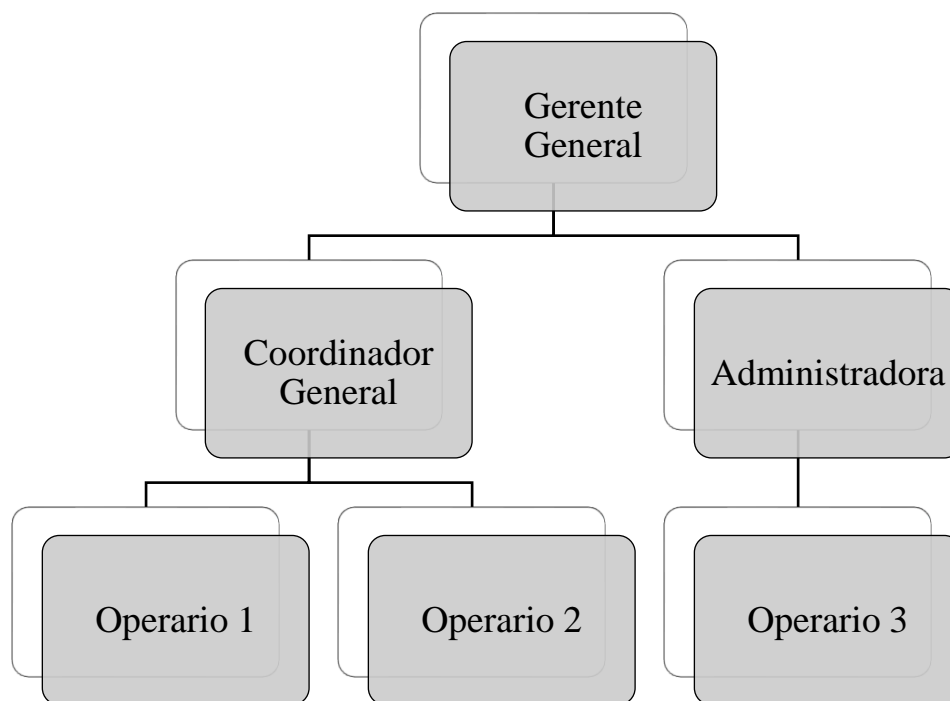


Figura 1. Organigrama  
Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Ubicación geográfica

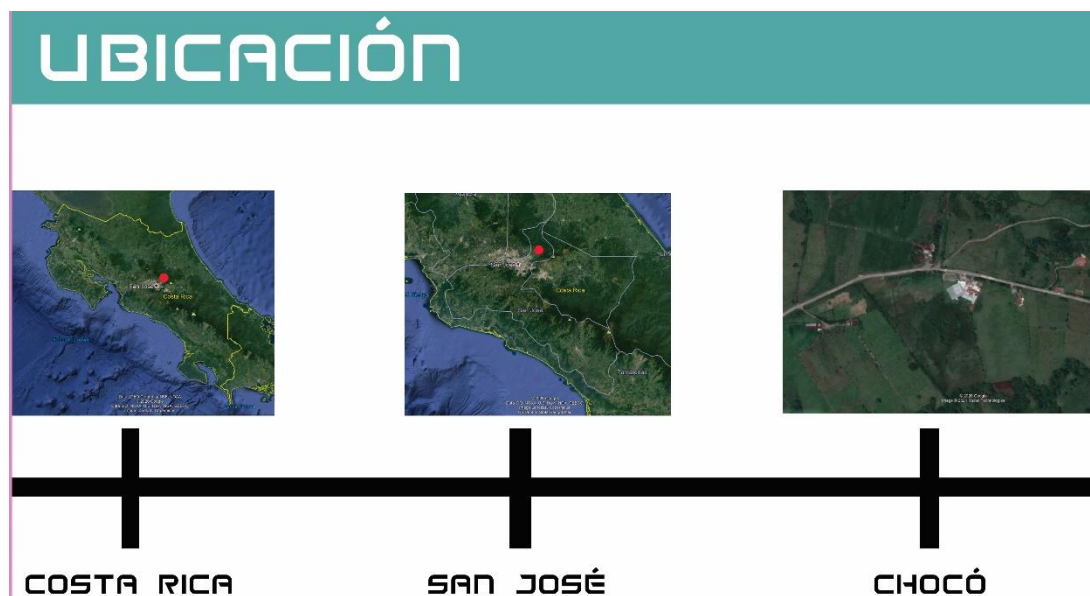


Figura 2. Ubicación  
Fuente: Elaboración propia, 2021

Los siguientes conceptos son también de suma importancia aclarar para la mayor comprensión de este informe:

### **Concepto de caballeriza**

Según Aranda y Martínez (2016):

La relación entre la humanidad y el caballo ha durado milenios y se ha basado en la ayuda y el respeto mutuo, contribuyendo a forjar la historia, cultura... El papel del caballo ha sido muy importante en la guerra, transporte y en la vida diaria del hombre y es tal la fascinación que por este bello animal ha sentido la humanidad, que aparece representado en las manifestaciones artísticas de todas las épocas y es una de las principales razones por las que se crearon las escuelas veterinarias. (p.11)

Además mencionan Aranda y Martínez (2016):

La relación del caballo con el hombre también va relacionada con el rango social y la manifestación del poder, como se refleja de manera especial en el mundo de la corte. A semejanza de la función que cumplía la Capilla Real en el campo religioso y espiritual, la Real Caballeriza fue una sección de la Casa Real de las Monarquías europeas que se encargaba de representar en toda su dignidad el poderío y magnificencia del monarca, por lo que desarrolló también un vasto y complejo ceremonial. (p.9)

Según lo anterior, se reconoce que el caballo desde tiempos inmemorables tenía una función muy importante para el hombre, representaba poder y un rango social importante; a lo largo de los años sirvió como fuente de ingreso, medio de transporte y entretenimiento. Sin duda

alguna, es uno de los animales más importantes y representativos a través de la historia y hasta el día de hoy una fuente de ingreso y de entretenimiento para muchas familias costarricenses.

## **Infraestructura**

Martin (2016), define infraestructura como:

Aquello que se repite. Todo aquello que puede ser programado, cronometrado, anticipado, orquestado, regulado o coordinado. Es mejor referirse no a un tipo de objetos definidos como infraestructura, sino a las propiedades infraestructurales de un objeto dado, ya sea este una ciudad, un edificio o una cerradura. Además, dan a reconocer como las infraestructuras operan en todas las escalas, como funcionan como un dispositivo escalar, que mide y calibra nuestra relación, con el mundo, entre ellas y con nosotros mismos. (p.13)

Para el presente trabajo, el tema de infraestructura se da a conocer en la primera etapa de la investigación, ya que se pretende modificar todo el diseño de esta para una mejor comodidad tanto de los animales como la de los clientes y sus familias. Además, que cumplan con todas las características, requerimientos y estándares internacionales que necesitan los equinos para desarrollarse de la mejor manera.

## **Microeconomía**

Según un estudio realizado por la Universidad Interamericana para el Desarrollo (2015): “La microeconomía se define como “Ciencia económica que se enfoca en el estudio de las empresas y el comportamiento individual de los consumidores.” (p.2)

También estudia la Universidad Interamericana para el Desarrollo (2015) “La oferta de bienes y servicios por parte de las empresas, como asigna internamente sus recursos, cuánto

producir, cómo deciden cuantos trabajadores o empleados quieren contratar, como deciden estos trabajadores donde y cuanto trabajan.” (p.1)

Para el presente trabajo de investigación, se realizan los estudios respectivamente dentro del área de microeconomía, debido a que se enfoca en una empresa PYMES.

## **PYME**

De acuerdo con PYMES de Costa Rica (2020), se conoce como empresa PYME a:

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica.

Las empresas se clasifican según actividad empresarial como industriales, comerciales y de servicios, utilizando la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU). (párr.1-2)

Las pequeñas y medianas empresas brindan un aporte económico importante en la economía de cualquier país y Costa Rica no es la excepción; por ello, el Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (PROPYME) creado mediante la Ley 8262 es una transferencia presupuestaria que realiza el Gobierno de la República al presupuesto del Ministerio de Hacienda, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT), con el fin de financiar las actividades y actividades dirigidas a promover y mejorar la capacidad de gestión y competitividad de las PYMES costarricenses, mediante el desarrollo tecnológico como instrumento para contribuir al desarrollo económico y social de país.

## **Administración financiera de una empresa**

Según Martínez (2018), la administración financiera de una empresa:

Deriva de las funciones y responsabilidades que tiene el administrador las cuales pueden ser la inversión, financiamiento y decisiones tomadas acerca de los dividendos que genere la empresa. Por lo que se puede decir que las principales funciones de la administración financiera son planear, obtener y utilizar los fondos de la empresa maximizando su valor. La buena administración ayuda a que el negocio alcance sus objetivos y pueda competir con un éxito mayor en el mercado, de forma que en dado momento supere a sus competidores. (p.35)

Para la presente investigación es importante tener una buena administración financiera para poder decidir de qué manera se va a financiar el proceso de remodelación de la caballeriza; ya sea por medio de una entidad financiera o al realizar el estudio final si el negocio tiene la capacidad de financiarlo por sus propios medios.

### **Toma de decisiones**

Con respecto a la toma de decisiones, un artículo del Financiero (2017), expone lo siguiente:

Tomar buenas decisiones involucra trabajo duro. Las decisiones importantes se toman de frente a una gran incertidumbre y muchas veces bajo presión de tiempo. El mundo es un lugar complejo: las personas y las organizaciones responden a cualquier decisión, trabajando juntos o uno contra el otro, en formas que desafían la comprensión (párr. 11)

Este concepto se aplicará cuando la administración analice las encuestas y los resultados que estas muestran con respecto al servicio cliente, infraestructura y el servicio que se les brinda a los animales. De acuerdo con los resultados obtenidos, se deberán tomar las decisiones adecuadas para mejorar los resultados y alcanzar un 100% de satisfacción en cada uno de los rubros que se van a evaluar.

## **Oferta**

Según la revista electrónica de la Facultad de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México (2016):

La oferta del mercado, que es la oferta total de una mercancía, puede ser explicada por una ley de comportamiento del productor individual: en la medida que pueda obtener mayores ganancias, producirá más. Es decir, la cantidad ofrecida se incrementará si suben las ganancias y se reducirá si hay un descenso de estas. Las ganancias de una empresa están determinadas por tres factores: los costos de producción, el precio al cual vende su producto y la cantidad de mercancías que logre vender. (p.29)

La oferta va de acuerdo con la capacidad que tiene la caballeriza para cuidar más animales y ofrecer sus instalaciones. En este momento, se encuentran ocupadas 75 cuadras y el diseño para la futura remodelación proyecta unas diez más, para un total de 85 cuadras; por lo que la caballeriza sí tiene la capacidad para mantener esta cantidad de caballos; además, el propietario cuenta con el terreno suficiente para ampliar las instalaciones aún más si fuera necesario.

## **Demanda**

Según Maubert y Hernández (2017):

La demanda se da producto de las necesidades de las personas, la gente tiene necesidades básicas todos los días y estas necesidades son vacíos que tienen las personas y que les provoca insatisfacción, es por eso es que se da la búsqueda de ese producto o servicio que pueda satisfacer esa necesidad y si la misma necesidad se da en varias personas, es cuando aumenta la demanda. La demanda es la necesidad de obtener productos o servicios para cubrir esos vacíos y encontrar la satisfacción necesaria y es a través del poder adquisitivo de las personas o impulsos de compra. (p.17)

A pesar de la pandemia ocasionada por el COVID - 19 y que aún sigue afectando al país, la demanda por instalaciones para el cuidado de animales no se vio disminuí, al contrario; se movió más el mercado de los caballos con la compra y venta por lo que es necesario estar preparados con unas cuadras de más en caso de que ingresen más caballos. Por eso se proyectó aumentar la capacidad en un 10%.

## **Ingresos**

Según Calleja (2017):

En las empresas de servicios se acostumbra a llamarle ingresos o ingresos por servicios. En ambos casos se refiere al importe vendido neto (sea de bienes o servicios) sin considerar el impuesto al valor agregado o cualquier otro tipo de impuesto y restándole rebajas (bonificaciones) y devoluciones. (p.11)

Los ingresos son la parte más importante en una empresa, para determinar si se tiene la capacidad de cubrir todos los gastos de operación y a la vez que generen una utilidad. En el caso de la caballeriza, se analizarán los ingresos que generan los 37 clientes que pagan por el servicio del alquiler de cuadra.

## **Costos**

De acuerdo con López y Gómez (2018), el costo:

Está representado por la suma de recursos expresados en términos monetarios, que invierten para poder producir un bien o prestar un servicio que genere beneficios económicos en el futuro y este se recupere en el momento de la venta de los productos o servicios. (p.2)

Los costos también forman parte del día a día de una organización, en el caso de la presente investigación se analizarán los que se producen por las operaciones diarias como la materia prima,

servicios públicos, salarios y adicionalmente los costos por la modernización de las cuadras que se dividirán en tres etapas para que no haya que invertir de una sola vez en toda la infraestructura

## **Estrategia**

Para Ronda (2018) una estrategia:

El término estrategia suele utilizarse para definir como realizar algo. Es la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí se da a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica. (párr.19)

Las estrategias en el trabajo de investigación se realizarán para mejorar la parte administrativa de la caballeriza, al tomar en cuenta la opinión de los clientes y en la parte financiera se analizarán los resultados de las diferentes tablas realizadas para conocer la situación económica de la caballeriza.

## **Financiamiento**

Según Castro (2019) el financiamiento se define como:

La forma de otorgar el capital necesario a la empresa de manera tal que pueda dar usos de esos recursos económicos para sus diferentes tipos de necesidades en el momento adecuado y menciona que la fuente de financiamiento más utilizada es el crédito bancario; sin embargo, existen diferentes formas de financiamiento distintas al crédito bancario. (p.5)

Uno de los objetivos principales de la investigación es mejorar la parte estructural de la caballeriza, específicamente las caballerizas. Para esta remodelación se deben contemplar aspectos como mano de obra, los materiales que son los más costosos y dónde se debe invertir más dinero; es por eso, que con los gastos y los ingresos ya establecidos se puede tomar la decisión de optar por un préstamo o financiamiento propio.

## **Crédito**

Según Barragán (2018) el crédito:

El nivel de crédito es un elemento relevante para considerar entre el mecanismo y desenvolvimiento de la economía dentro del país. El incremento de la demanda de crédito nominal puede implicar una reactivación de la economía o también ocasionar efectos inflacionarios nocivos al sistema. (p.9)

En caso de que la caballeriza no tenga la capacidad financiera para hacerle frente a todos los gastos se recurrirá a un crédito.

## **Capítulo III**

### **Marco metodológico**

#### **Enfoque de investigación**

Según Hernández et al. (2014), una investigación es definida como “Un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos, y críticos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema.” (p.4)

Para llevar a cabo una investigación como la presente, es necesario llevar una serie de procesos y analizar conceptos como se realiza en cada uno de los capítulos del informe. Estos estudios se realizan con el objetivo de buscar nueva información que no haya sido analizada con anterioridad y para servir como fuente de información para futuras investigaciones que busquen estudiar un problema similar.

#### **Enfoque cuantitativo**

Según lo establecido por Hernández et al. (2014), el enfoque cuantitativo se define como:

Enfoque que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías. Refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de la investigación. Los análisis cuantitativos se interpretan a la luz de las predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría). La interpretación constituye una explicación de cómo los resultados encajan con el conocimiento existente. (p.4)

La investigación cuantitativa debe ser lo más objetiva posible. Los fenómenos que se miden o se observan no deben ser afectados por el investigador, quien debe evitar en lo posible que sus temores, creencias, deseos y tendencias influyan en los resultados del estudio o interfieran en los

procesos y que tampoco sean alterados por las tendencias de otros. Los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado; y, se debe tener presente que las decisiones críticas sobre el método se toman antes de recolectar los datos. (p.5)

La presente investigación es de enfoque cuantitativo ya que se utilizarán herramientas estadísticas y matemáticas para obtener la información sobre los ingresos y gastos de la caballeriza; además, de realizar un estudio sobre los costos que implica una remodelación de la infraestructura actual tras un diseño previo; con el objetivo de analizar la mejor forma de financiamiento para realizar los objetivos propuestos.

### **Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es definido por Hernández et al. (2014) como:

Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento. En el enfoque cuantitativo, el investigador utiliza sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular o para aportar evidencias respecto de los lineamientos de la investigación. (p.128)

Asimismo, se plantea un diseño no experimental que se define para Hernández et al. (2014) como: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.” (p.152) Este a su vez se divide en una investigación no experimental transeccional o transversal, que se define para Hernández et al. (2014) como: “Investigaciones que recopilan datos en un momento único.” (p.154)

Esta investigación es de tipo no experimental transversal, ya que los sujetos o las condiciones que serán seleccionados no son elegidos aleatoriamente. Se utilizarán los que han estado e interactuado propiamente en la caballeriza; gracias a esto las variables ya han ocurrido y no podrán ser manipuladas por el investigador, porque ya sucedieron al igual que sus efectos. Todo esto con el objetivo de brindar una solución al problema planteado en la presente investigación.

## Fuentes de investigación

### Fuentes primarias

Según Salas (2020), las fuentes primarias “Hacen referencia a la institución (pública o privada), o persona que recogió primero los datos y produjo la estadística. Esto aplica para datos” (párr.4). La mayor parte de la información que se utilizó para dar respuesta el problema de esta investigación es de tipo primaria; se tomó en cuenta el estudio del lugar y la información directa de los sujetos encuestados. A continuación, algunas fuentes que se utilizaron:

- Reporte de ingresos
- Reporte de gastos
- Encuestas a los clientes
- Revisión de procesos en el sitio

### Fuentes secundarias

Hernández y Mendoza (2018), definen las fuentes secundarias como : “Cuando se recurre a datos ya publicados o que, sin haber sido publicados, fueron recopilados originalmente por otros.” (p.33). En el presente trabajo de investigación se utilizaron conceptos de carácter secundario como material de apoyo y guía para la elaboración del estudio; los cuales, se mencionan a continuación:

- Tesis
- Artículos de páginas web
- Libros

### Muestra

Con respecto a la muestra, Hernández et al. (2014) la define como “En esencia un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características, al que se le llama población.” (p.175) Para el proceso cuantitativo, la muestra es

un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además que debe ser representativo de la población (p.173).

La muestra a su vez se divide en probabilística y no probabilística. La no probabilística se define por Hernández et al. (2014) como: “La elección de los elementos no depende de la probabilidad, si no de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (p.176); mientras que la probabilística para Hernández et al. (2014) son: “Todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra por medio de una selección aleatoria.” (p.175)

En el caso de la presente investigación, el método que se utiliza para seleccionar la muestra es la no probabilística, debido a que tal y como lo indica Hernández et al. (2014): “Su utilidad para determinados diseños de estudios que requieren no tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema.” (p.190)

Tabla 1.

*Muestra*

<b>Número</b>	<b>Razón</b>	<b>Puesto</b>
<b>1</b>	Encuestado	Propietario
<b>2</b>	Encuestado	Coordinadora General
<b>3</b>	Encuestado	Asistente Administrativa
<b>4</b>	Encuestado	Operaria 1
<b>5</b>	Encuestado	Montador
<b>6</b>	Encuestado	Operario 2
<b>7</b>	Encuestado	Cliente
<b>8</b>	Encuestado	Cliente
<b>9</b>	Encuestado	Cliente
<b>10</b>	Encuestado	Cliente
<b>11</b>	Encuestado	Cliente
<b>12</b>	Encuestado	Cliente
<b>13</b>	Encuestado	Cliente

<b>14</b>	Encuestado	Cliente
<b>15</b>	Encuestado	Cliente
<b>16</b>	Encuestado	Cliente
<b>17</b>	Encuestado	Cliente
<b>18</b>	Encuestado	Cliente
<b>19</b>	Encuestado	Cliente
<b>20</b>	Encuestado	Cliente
<b>21</b>	Encuestado	Cliente
<b>22</b>	Encuestado	Cliente
<b>23</b>	Encuestado	Cliente
<b>24</b>	Encuestado	Cliente
<b>25</b>	Encuestado	Cliente
<b>26</b>	Encuestado	Cliente
<b>27</b>	Encuestado	Cliente
<b>28</b>	Encuestado	Cliente
<b>29</b>	Encuestado	Cliente
<b>30</b>	Encuestado	Cliente
<b>31</b>	Encuestado	Cliente
<b>32</b>	Encuestado	Cliente
<b>33</b>	Encuestado	Cliente
<b>34</b>	Encuestado	Cliente
<b>35</b>	Encuestado	Cliente
<b>36</b>	Encuestado	Cliente
<b>37</b>	Encuestado	Cliente

Fuente: Elaboración propia de la presente investigación, 2020.

## Variable

Según Keever (2016) las variables en un estudio de investigación:

Constituyen todo aquello que se mide, la información que se colecta o los datos que se recaban con la necesidad de responder las preguntas investigación, los cuales se especifican en los objetivos. Al estar escribiendo el protocolo, en particular cuando se plantean los objetivos de estudio, se deben elegir las variables que se van a medir. (p.304)

Tabla 1.  
Variables

<b>Objetivo específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Definición instrumental</b>
Identificar los factores de mejora administrativa, financiera y estructuralmente	Procesos, administrativos, financieros y estructurales.	Reporte de ingresos, estado de resultados y procesos de producción.	Para Aguirre (2015): “Cuando se afecta la calidad de las relaciones, elementos y componentes del sistema empresa, estos no están relacionados y no constituyen un sistema, el sistema falla y no cumplen con los objetivos empresariales.” (p.197)	Conocer el proceso del procesamiento de información de resultados económicos de la empresa y procesos actuales.	Observación del proceso, encuestas, y revisión documental. De la pregunta 1 a la 5.
Explicar el método de financiamiento para la mejora de la infraestructura de la caballeriza.	Procesos de financiamiento y administrativos.	Estado de resultados y reportes mensuales de nuevos clientes.	Según Guadalupe y Orozco (2019), el estado de resultados: “Busca específicamente explicar la situación económica de la empresa”	Conocer el proceso del procesamiento de información de resultados económicos de la empresa y procesos actuales.	Observación del proceso y revisión documental.
Desarrollar estrategias que permitan una mejor eficacia en los procesos.	Procedimientos de estrategias para mejorar la eficiencia de la toma de decisiones.	Deficiencia en procesos administrativos.	Según Flores (2015), los procesos administrativos son “Una actividad compuesta por	Conocer el proceso de toma de decisiones según los resultados trimestrales.	Observación del proceso, encuestas, y revisión documental.

administrativos de la caballeriza.			etapas que forman un proceso único y estructurado con organizar, control, ejecución e interrelación entre las funciones.” (p.17)		De la pregunta 6 a la 10.
------------------------------------	--	--	---	--	---------------------------

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## **Cuestionario**

Según López y Fachelli (2015), un cuestionario es una: “Técnica de recogida de datos a través de la interrogación de sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. La recolección de datos se realiza a través de un cuestionario (instrumento para la recolección de datos) y la forma protocolaria de realizar las preguntas que se administra a la población.” (p.8)

## **Entrevista**

Para Folgueiras (2016), la entrevista:

Es una técnica de recogida de información que además de ser una de las estrategias utilizadas en procesos de investigación, tiene ya un valor en sí misma. Tanto si se elabora dentro de la investigación, como si se diseña al margen de estudio sistematizado, tiene unas mismas características y sigue los pasos propios de una estrategia de recogida de información. Tiene como objetivo principal obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias y opiniones de personas. (p.2)

## **Capítulo IV**

### **Análisis de resultados**

En el siguiente capítulo, se presenta de manera detallada la situación actual de la Caballeriza Jesús Chacón, con el fin de determinar cómo mejorar su rentabilidad, mediante la mejora administrativa, financiera y estructural.

De igual forma, en este apartado se muestran los resultados de la investigación al utilizar los métodos que se mencionaron anteriormente y al realizar la aplicación de instrumentos para la recopilación de los datos necesarios, con el fin de completar el análisis adecuado para su consecuente interpretación.

Según Urribarri y Natera (2015), el análisis y la interpretación de resultados son: “Técnicas de análisis que se ocupan de relacionar, interpretar y buscar significado a la información expresada en códigos verbales e icónicos.” (p. 20)

Los datos detallados y explicados en este capítulo provienen de la investigación realizada, la cual recolecta información por medio de las encuestas que se aplicaron a los clientes de la caballeriza Jesús Chacón, datos de la empresa y además de las diferentes referencias tomadas de libros, artículos de internet empleadas para profundizar las variables estudiadas. Por eso, cada variable es analizada de acuerdo con las respuestas obtenidas en el trabajo de campo y se detallan desde el punto de vista teórico, con el objetivo de proponer mejoras o modificaciones en el proceso actual.

Las variables se expresan de acuerdo con los datos obtenidos de las encuestas y el análisis de datos y se exponen a través de gráficas y otras herramientas de interpretación de resultados; así mismo, el correspondiente análisis de cada variable también cuenta con un contraste bibliográfico, el cual se puede sustentar.

#### **Resultados de las encuestas**

Las encuestas se le realizaron a cada uno de los clientes de la Caballeriza Jesús Chacón, las cuales constan de una serie de preguntas para conocer que tan conformes están desde el ámbito

administrativo con el servicio al cliente, el manejo de sus respectivos animales, forma de pago, hasta la parte de infraestructura y así conocer su criterio en todos los aspectos relacionados con la caballeriza.

### Pregunta 1

Rango de edad

Tabla 2.

*Rango de edad*

Rango de Edad	Cantidad de personas
De 18-25 años	7
De 26- 33 años	2
De 34 - 41 años	5
De 42 - 49 años	15
De 50 - 57 años	6
De 58 o más.	6

Fuente: Elaboración propia, 2021

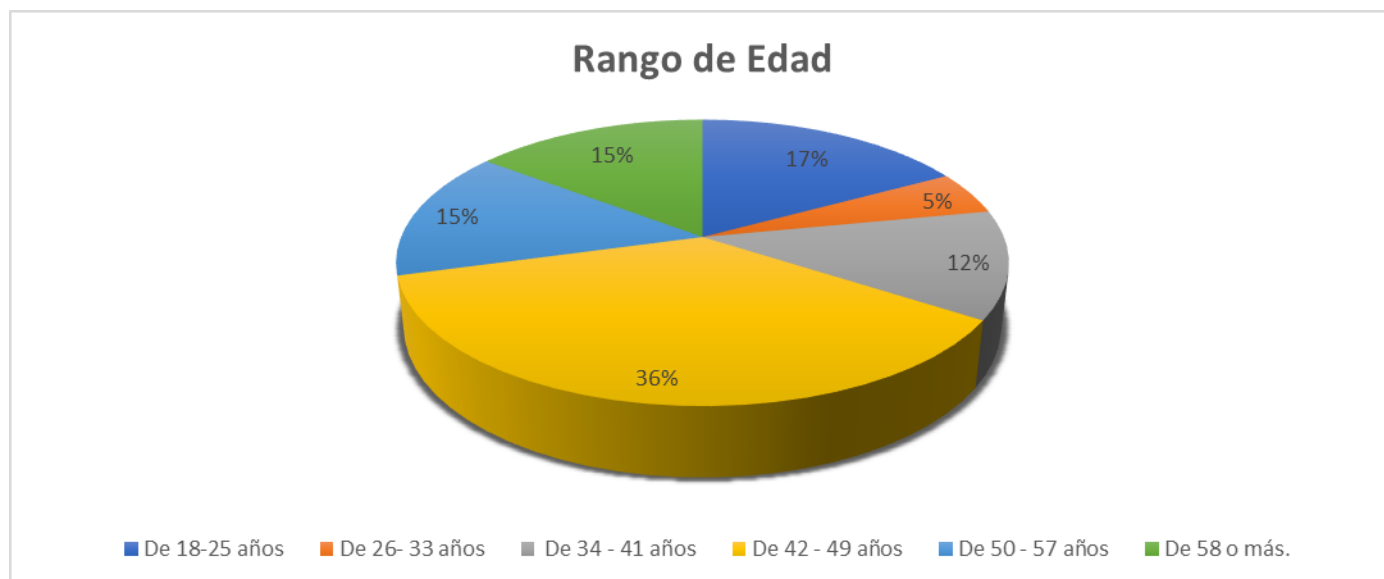


Figura 3.

Rango de edad

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Análisis de la pregunta 1

Para la primera figura del trabajo de investigación, relacionada con el rango de edad de los clientes de la Caballeriza Jesús Chacón, se lograron identificar los siguientes porcentajes: el 36% corresponde entre los 42 – 49 años, seguido por un 17% que poseen de 18 – 25 años, un 15% para lo que tienen 50 años en adelante, un 12% para lo que tienes de 34 – 41 años y con un 5% los que poseen de 26 – 33 años.

Los que poseen mayor porcentaje son personas ya adultas, quienes ya tienen una estabilidad económica y adquieren estos animales como un pasatiempo. Aunque los que siguen con un 17% son la población adulta – joven, generalmente cuentan con el apoyo de sus padres quienes les colaboran en caso de que alguno de los equinos necesite asistencia médica o incluso con satisfacer las necesidades habituales de cada uno de los animales.

Esta pregunta es muy importante para la investigación, ya que con el filtro del rango de edad de quienes forman parte de la caballeriza se puede lograr un mejor acercamiento a los clientes y realizar estrategias para brindarles un mejor servicio al cliente de acuerdo con las necesidades, gustos y preferencias de la mayoría de la población.

## Pregunta 2

Sexo

Tabla 3.

*Sexo*

Sexo	Cantidad de Personas
Femenino	8
Masculino	33

Fuente: Elaboración propia, 2021.

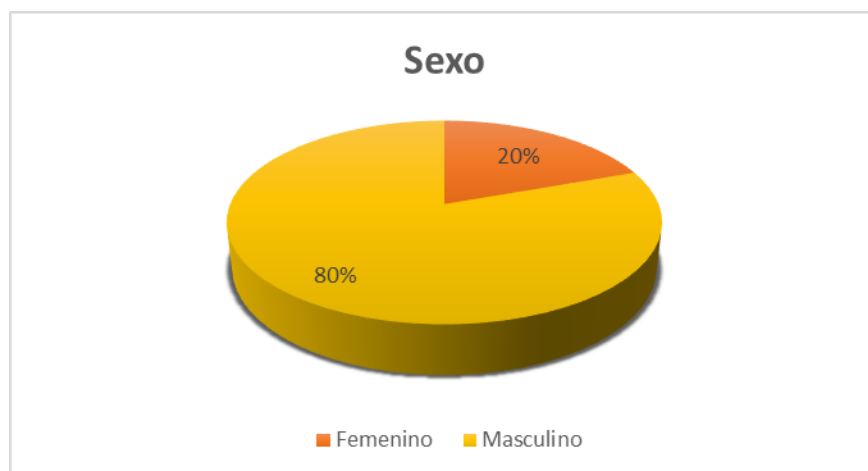


Figura 4.  
Sexo  
Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Análisis de la pregunta 2

La pregunta dos hace referencia al sexo de los clientes de la Caballeriza Jesús Chacón, donde el mayor porcentaje es para los masculinos como un 80%, muy por encima de las mujeres que solo alcanzaron un 20%; lo que nos indica que los hombres son los que prefieren y practican este tipo de actividades relacionadas con actividades ecuestres.

## Pregunta 3

Sexo del caballo

Tabla 4.  
*Sexo del caballo*

Sexo del caballo	Cantidad
Macho	19
Hembra	11
Ambos	11

Fuente: Elaboración propia, 2021.



Figura 5.  
Sexo del caballo  
Fuente: Elaboración propia, 2021.

### Análisis de la pregunta 3

La pregunta número tres va relacionada con el sexo del caballo, donde el 46% son machos, el 27% son hembras al igual que un 27% menciona que tiene tanto machos como hembras. La mayoría prefiere que sus animales sean machos, ya que por lo general los hombres lo ven más acorde con su género; o bien algunos los prefieren para utilizarlos como sementales y obtener ganancias. En el caso de las hembras, cuando tienen una muy buena genética las utilizan para sacarles cría y poder obtener animales de muy buena calidad; por otro lado, para las mujeres las hembras son más dóciles y se le facilita a la hora de montarlas.

Esta pregunta es muy importante a la hora de realizar el diseño de la caballeriza para poder ubicar los animales y realizar la distribución de la mejor manera. En el caso de los machos es importante que algunos estén en un establo completamente cerrado para evitar que ocurran enfrentamientos entre ellos; en el caso de las hembras se deben acondicionar una cantidad de cuadras para la hora que vayan a dar a luz y otras pueden ser más abiertas para que se puedan apreciar sin ningún problema.

La distribución se realizará de acuerdo con la cantidad de cada tipo de animal; ya sea macho, hembra, si está en gestación, según su raza, por tamaño, entre otros.

## Pregunta 4

Número de caballos que tiene

Tabla 5.

*Número de caballos que tiene la población*

Qué posee en promedio la población de estudio?	Cantidad
Un caballo	14.00
Dos caballos	13.00
Tres caballos	4.00
Cuatro caballos	6.00
Cinco caballos	4.00

Fuente: Elaboración propia, 2021.

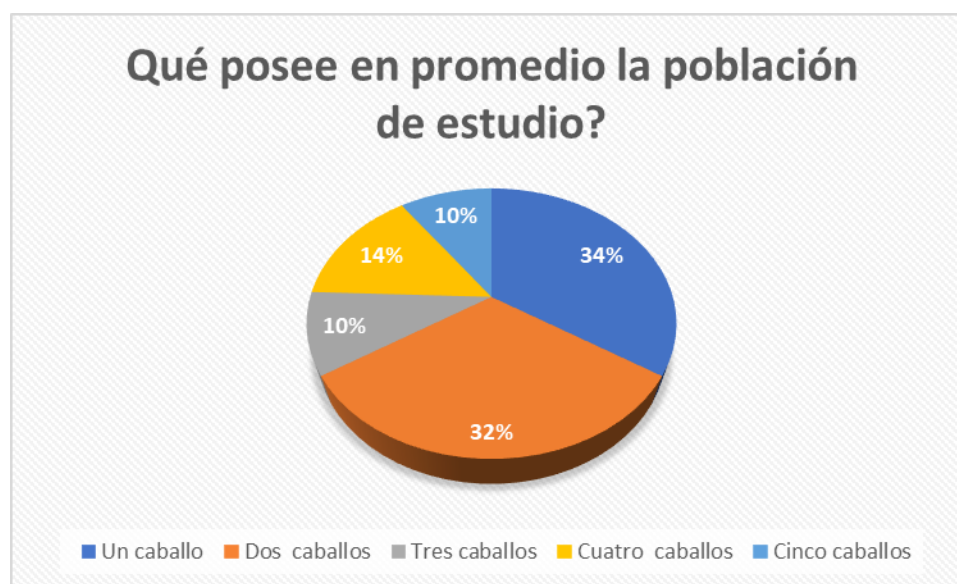


Figura 6.

Número de caballos que posee la población de estudio

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Análisis de la pregunta 4

El gráfico anterior muestra la cantidad de caballos que indica tener los encuestados, donde el 34% tiene solamente un caballo, el 32% posee dos caballos, el 10% mantiene tres caballos, el 14% sostiene cuatro caballos y con un 10% los que tienen cinco caballos.

Lo anterior indica que la gran mayoría de las personas que aluden tener caballos oscilan entre uno y dos caballos con un 66% de la muestra encuestada. Uno de los principales factores que influye en estos resultados es el tema económico, ya que los gastos para mantener en buen estado estos animales son en muchas ocasiones elevados; temas como el cuidado, vitaminas, desparasitadas, herradas, monta, veterinario en caso de enfermedades o el cuidado de los dientes son algunos de los cuidados básicos que los caballos deben tener, dejando de lado las actividades populares que se realizan en el país donde estos animales son el atractivo principal.

Otro factor es la disponibilidad de tiempo para visitarlos y dedicarles un instante. A muchos les gusta estos animales, pero por el trabajo que desempeñan los visitan muy poco, incluso hasta una vez al año. Sin embargo, con un menor porcentaje existen clientes que tienen tres, cuatro y hasta cinco caballos; a estos clientes realmente les apasiona este tipo de animal y disfrutan cada uno de ellos; por otro lado, la caballeriza cuenta con un gran número de familias donde cada uno de los miembros tiene sus ejemplares.

### **Pregunta 5**

¿Cuántos caballos hembra posee?

Tabla 6.

*Cantidad de caballos hembra que posee*

<b>Cantidad de caballos hembra que poseen los clientes</b>	<b>Cantidad</b>
Cero hembras	18.00
Una hembra	11.00
Dos hembras	7.00
Tres hembras	4.00
Cuatro hembras	1.00

Fuente: Elaboración propia, 2021.

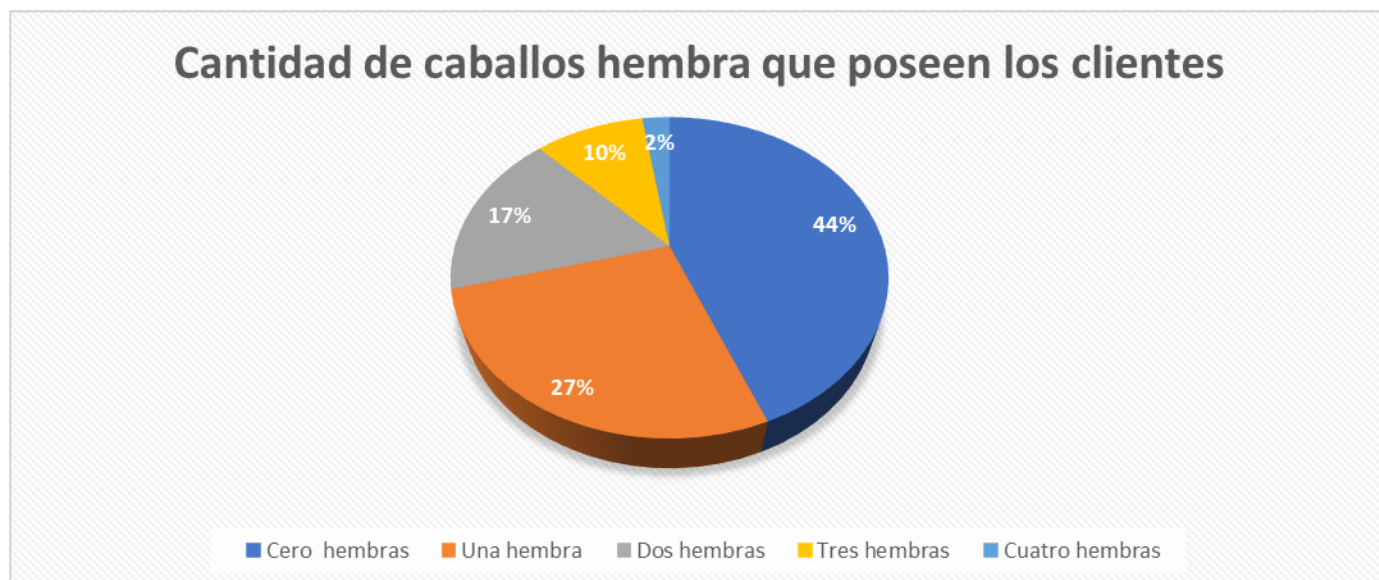


Figura 7.  
Cantidad de hembras que poseen los clientes  
Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **Análisis de la pregunta 5**

La figura anterior denota los resultados de la muestra que un 44% de los encuestados no tienen hembras, el 27% poseen solamente una, mientras que el 17% dos hembras, un 10% tienen tres hembras y solamente un 2% poseen cuatro hembras. A los clientes que les gusta tener sus animales preferiblemente de este género se debe a que la mayoría tienen un temperamento más noble a los de otro tipo de caballo; además, las aprovechan para preñarlas y criar sus potros desde que nacen.

### **Pregunta 6**

Machos que posee

Tabla 8.  
*Machos que posee*

Cantidad de caballos machos que poseen los clientes	Cantidad
Cero caballos	9.00
Un caballo	21.00
Dos Caballos	7.00
Tres Caballos	3.00
Cuatro caballos	1.00
Cinco caballos	0.00

Fuente: Elaboración propia, 2021.

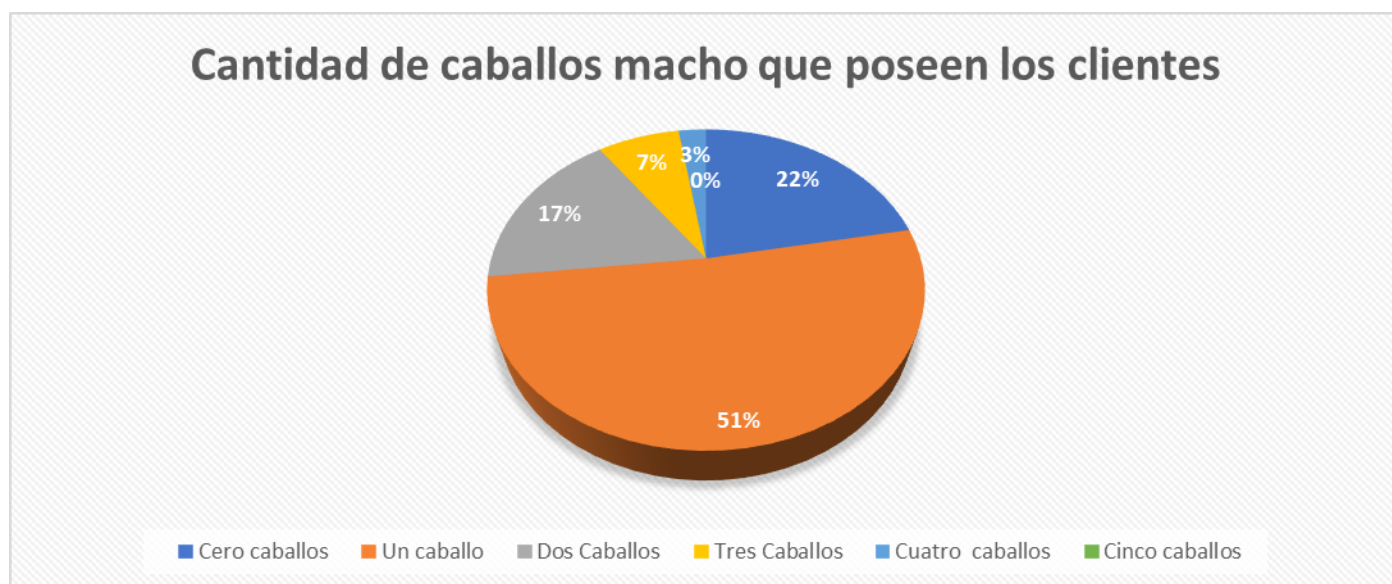


Figura 8.  
Machos que posee  
Fuente: Elaboración propia, 2021.

### Análisis de la pregunta 6

Este gráfico muestra la cantidad de caballos macho que tienen los clientes de la caballeriza Jesús Chacón, con un 51% tienen solamente un caballo, un 22% no poseen machos, un 17% solamente dos caballos, el 7% tres machos y el 3% cuatro caballos. Muchos prefieren estos caballos por el temperamento que tienen; además, los que son de muy buena genética los utilizan como sementales y sacan ganancias de ellos.

Otros prefieren caparlos para utilizarlos en la Doma Española y que funcionen en las exhibiciones; por otro lado, al realizarles esta cirugía se vuelven más tranquilos y fáciles de manejar porque se vuelven mucho más dóciles.

## Pregunta 7

Tipos de razas que posee

Tabla 7.

*Tipos de razas que posee*

Tipos de razas de la caballeriza	Cantidad
Criollos	19
Iberoamericanos	11
Españoles	13
Farabella	2
Warlander	1

Fuente: Elaboración propia, 2021.

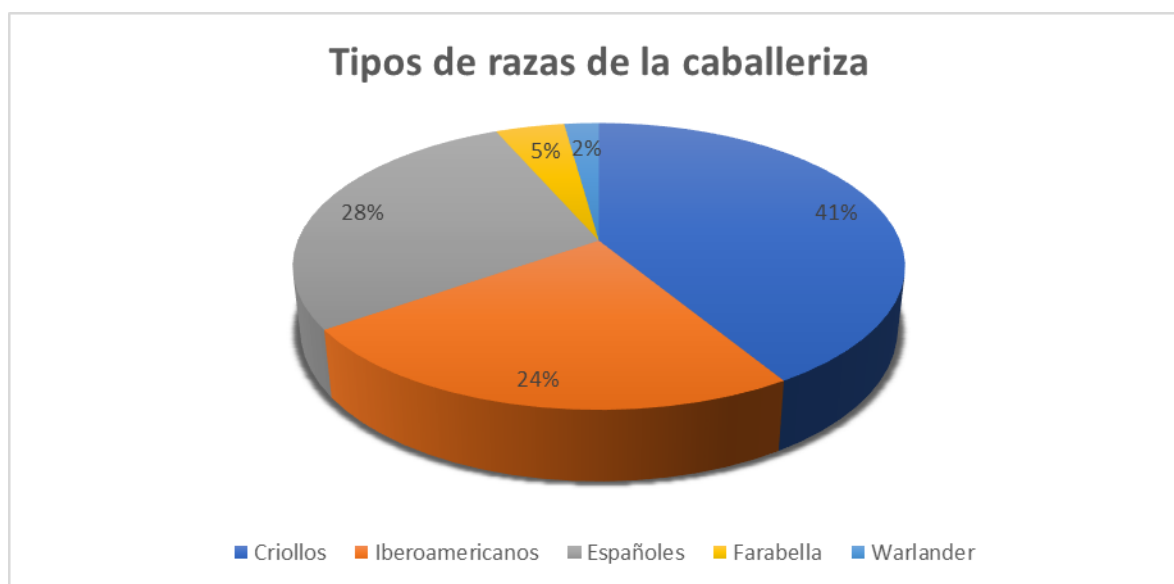


Figura 9.

Tipos de raza de la caballeriza

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Análisis de la pregunta 7

En cuanto a las razas que poseen, se puedan encontrar de todo tipo; desde las más pequeñas hasta los caballos más grandes que existen. El mayor porcentaje lo tienen criollos o los costarricenses de paso con un 41%; esta es la raza que como su nombre lo dice es proveniente 100% de Costa Rica y es de más gusto de los ticos, ya que, aunque no son muy grandes se destacan por su gran movimiento y temperamento; además, el mercado para la venta de este tipo de caballos ha ido en aumento. En los últimos años se han exportado una gran cantidad de caballos criollos a diversos países que quieren expandir la raza de estos equinos como es el caso de México, Brasil, Estados Unidos, entre otros.

El segundo porcentaje más alto lo tienen los españoles con un 28%. A los clientes, les gusta mucho este tipo de caballos ya que se caracterizan por su belleza, elegancia, gran tamaño y una de sus grandes características: su nobleza. También, los utilizan para enseñarles lo que se conoce como “Alta escuela”, donde los animales realizan una gran variedad de ejercicios y pueden asistir a competencias según su categoría.

El tercer porcentaje es para los Iberoamericanos con un 24%. Estos animales son un cruce entre los criollos y los españoles, los clientes les gusta este tipo de caballo, ya que tienen el tamaño de un español y el movimiento de un costarricense de paso; además, también son muy cotizados por otros países como México que están reproduciendo estos animales y fueron los primeros en crear una asociación de Iberos después de Costa Rica.

Los demás porcentajes corresponden a un 5% los Farabella y un 2% los Warlander. En el caso de los Farabella son los caballos más pequeños que los ponnys y sus dueños lo utilizan para los niños y para tenerlos como mascota. Para el Warlander, este es un cruce entre un frisón y un español y se caracteriza por ser un caballo muy noble y de gran belleza.

En general la caballeriza cuenta con un gran número de equinos de todas las razas, colores y tamaños; además, de la gran variedad de gustos y preferencias entre los clientes; por lo tanto, es importante que cada uno de ellos tenga un lugar óptimo y con las condiciones necesarias para su buen desarrollo y que puedan dar su mejor rendimiento.

### **Pregunta 8**

¿Qué tan satisfecho está usted con las instalaciones actuales de la caballeriza?

Tabla 8.  
Nivel de satisfacción de las instalaciones

Nivel de satisfacción con las instalaciones	Cantidad
Nada Satisfecho	0
Poco Satisfecho	1
Neutral	2
Muy Satisfecho	21
Totalmente Satisfecho	17

Fuente: Elaboración propia, 2021.

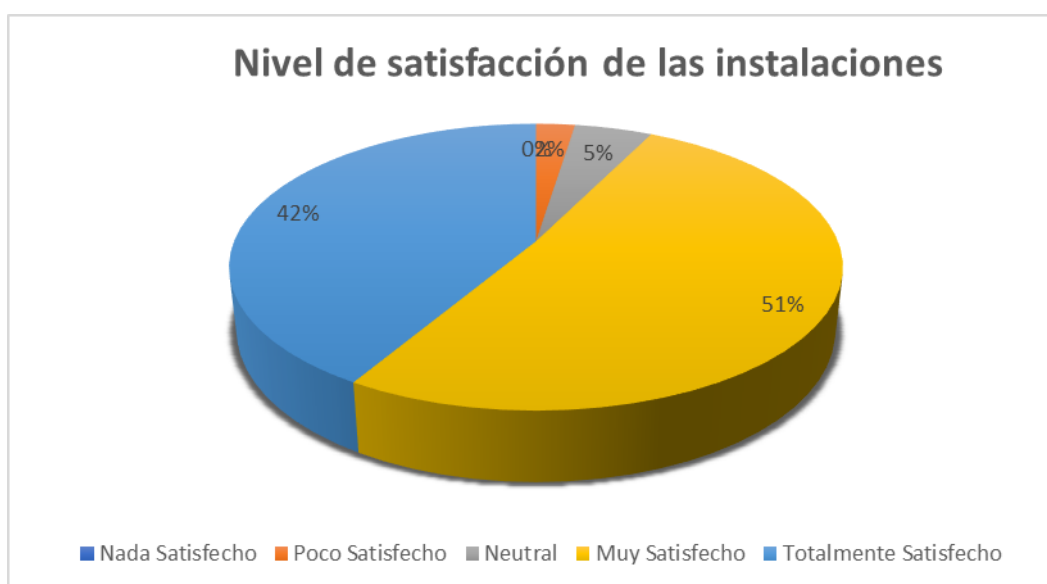


Figura 10.  
Nivel de satisfacción de las instalaciones  
Fuente: Elaboración propia, 2021.

### Análisis de la pregunta 8

El 51% de los encuestados respondieron acerca el nivel de satisfacción de las instalaciones de la Caballeriza Jesús Chacón que están muy satisfechos y muy cerca con un 42% están totalmente satisfechos; mientras que un 5% les parece neutral, un 2% se encuentra poco satisfecho y ninguno de los clientes se encuentra nada satisfecho. Estas respuestas son muy complacientes, ya que más de la mitad de la población realmente están muy satisfechos con la infraestructura en la que se encuentran alojados los animales.

Según Paride (2017), la satisfacción del cliente:

No es suficiente tener clientes que estén simplemente satisfechos. Los clientes satisfechos se van sin ninguna buena razón, incluso solo para probar algo nuevo. El beneficio y crecimiento de una empresa que surge de aquellos clientes que están encantados con el producto o servicio, sus clientes fieles. Estos clientes no necesitan publicidad y no necesitan incentivos: se dirigen a usted para comprar y llevan con ellos un amigo. (p.2)

Con esta cita se logra entender que uno de los grandes errores que cometen las empresas es dejar a los clientes solo satisfechos; todos los negocios siempre tienen algo que mejorar y no es la excepción de la Caballeriza Jesús Chacón. Es por eso por lo que uno de los principales objetivos del proyecto es remodelar toda la infraestructura y las instalaciones de los caballos para que tanto los clientes como los animales se sientan más cómodos y cada uno de ellos mantenga esa fidelidad que hasta el momento muchos de los clientes tienen con la caballeriza.

## Pregunta 9

¿La infraestructura de las cuadras según su criterio es?

Tabla 9.

*Criterio de la infraestructura*

Criterio de la infraestructura	Cantidad
Muy mala	0
Mala	1
Regular	6
Buena	30
Muy buena	4

Fuente: Elaboración propia, 2021.

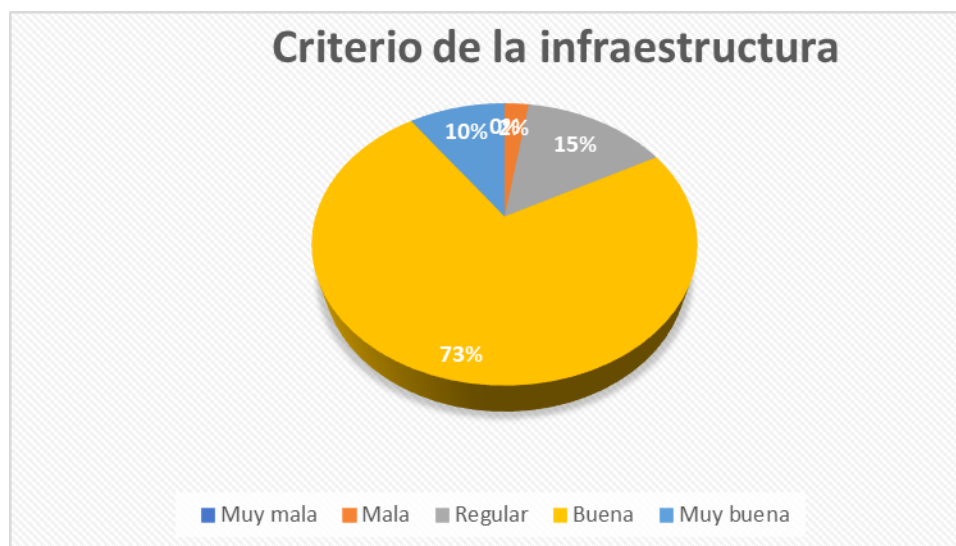


Figura 11.  
Criterio de la infraestructura  
Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **Análisis de la pregunta 9**

La siguiente figura extraída de los resultados del cuestionario aplicado a la muestra de los clientes de la caballeriza Jesús Chacón muestra cuál es el criterio de acuerdo con la infraestructura. Se puede observar con un 73% que les parece buena, con un 15% regular, un 10% muy buena y un 2% mencionaron que mala. Aunque al 73% les parece que la infraestructura es buena realmente deja una duda en cuanto a estos resultados.

Esto se debe a que la pregunta número 8 hacía referencia al nivel de satisfacción de las instalaciones donde un 51% mencionaba que estaba muy satisfecho y en esta pregunta 9, el 73% menciona que solamente es buena; entonces, realmente no están tan satisfechos con las instalaciones donde se encuentran los animales. Una de las razones es porque actualmente los equinos se encuentran en instalaciones de madera, las cuales constantemente hay que repararlas porque las destrozan al jugar o pelear.

Otra de las razones, es la mala distribución. Esta es una caballeriza que ha ido creciendo gradualmente a través de los años, cuando inició tenía escasos diez caballos, ahora cuentan con 76 caballos aproximadamente, este crecimiento hizo que a la hora de fabricarlas no se realizaran con

el orden adecuado y se diera origen a este problema; sin embargo, cada uno cuenta con el espacio adecuado y las condiciones necesarias para que se puedan desarrollar en óptimas condiciones.

### Pregunta 10

¿Qué material preferiría para las paredes de las cuadras?

Tabla 10.

*Material para las paredes de las cuadras*

Material para las paredes de las cuadras	Cantidad
Cemento	7
Madera	31
Tubo	0
Mixto	3

Fuente: Elaboración propia, 2021.



Figura 12.

Material para las paredes de las cuadras

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Análisis de la pregunta 10

La figura número diez es igualmente basada en los resultados obtenidos en la muestra seleccionada y que describe que material prefieren para las cuadras que es el lugar donde los caballos pasan la mayor parte del tiempo. El 76% mencionó que las prefieren de madera, que es el material que está actualmente, el 17 % de cemento y un 7% que fuera mixto.

Aunque un gran número de la población las prefieren de madera, la propuesta es de material prefabricado para que sea de una mayor durabilidad y más resistentes a los golpes de los caballos. Las puertas de las cuadras van a ser de la madera reciclada de las antiguas para ahorrar en costos y por otro lado, resultan muy estéticas.

## Pregunta 11

¿Qué tan satisfecho está con el servicio al cliente que le brinda la administración de la Caballeriza?

Tabla 11.  
Satisfacción con el servicio al cliente

Satisfacción servicio al cliente	Cantidad
Nada Satisfecho	0
Poco Satisfecho	1
Neutral	3
Muy Satisfecho	9
Totalmente Satisfecho	28

Fuente: Elaboración propia, 2021.

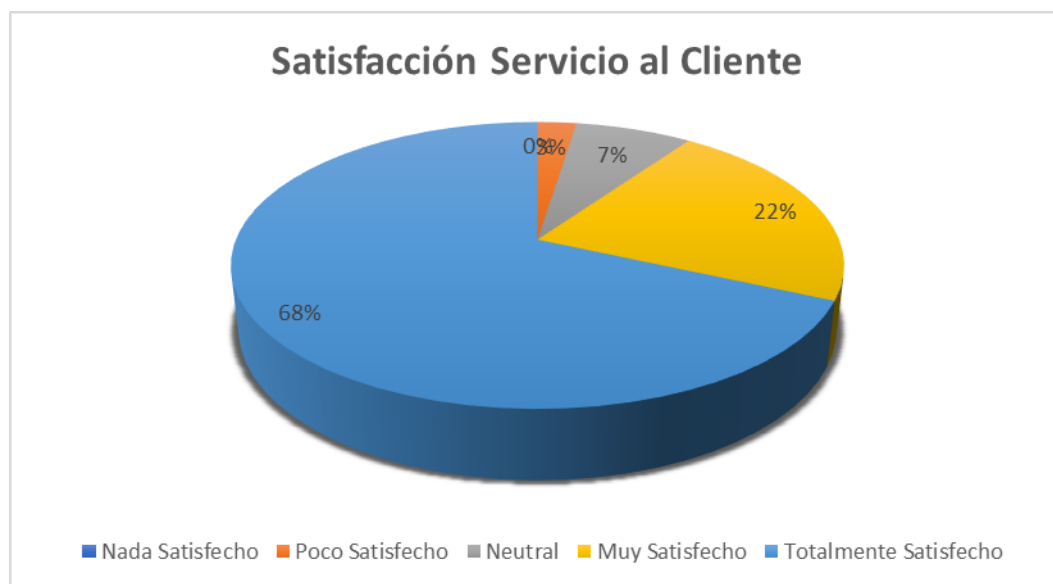


Figura 13.  
Satisfacción con el servicio al cliente  
Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **Análisis de la pregunta 11**

La figura anterior denota los resultados de la muestra que un 68% están totalmente satisfechos con el servicio brindado a los equinos por parte de la administración, posteriormente un 22% están muy satisfechos, un 7% están en una posición neutral y el 3% están poco satisfecho. Estos números realmente son muy satisfactorios porque los clientes se encuentran contentos y a gusto con el trato que se les brinda por parte de la administración.

La atención al cliente es la principal variable que mantiene a cualquier negocio. En este caso, más del 90% están muy satisfechos y totalmente satisfechos con la atención que se le da a la hora que van a visitar a sus animales; para muchos es un lugar de relajación por el tipo de trabajo que desempeñan y para ellos significa mucho poder convivir con estos animales; por lo tanto es muy importante que el personal los pueda atender de la mejor manera.

### **Pregunta 12**

¿Qué tan satisfecho está con el servicio brindado a los equinos por parte de la administración?

Tabla 12.

*Satisfacción servicio brindado a los equinos*

Satisfacción con el servicio brindado a los equinos	Cantidad
Nada Satisfecho	0
Poco Satisfecho	1
Neutral	2
Muy Satisfecho	14
Totalmente Satisfecho	24

Fuente: Elaboración propia, 2021.



Figura 14.

Satisfacción servicio brindado a los equinos

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **Análisis de la pregunta 12**

La figura 12 detalla el nivel de satisfacción que poseen los clientes de acuerdo con mantenimiento que se les brinda a los equinos, donde un 59% se encuentra totalmente satisfecho, un 34% está muy satisfecho, un 5% neutral y un 2% poco satisfecho. Estos números son fructuosos, porque los clientes se encuentran contentos y a gusto por el mantenimiento que se le da a cada uno de sus animales.

Esta pregunta fue realizada con el objetivo de conocer si los clientes estaban satisfechos con el cuidado de los caballos, que implica dos aspectos de suma importancia: la alimentación y la higiene en cuanto al lugar en donde permanecen la mayor parte del tiempo, lo que se conoce como “cuadras o el establo”. Al observar que el 93% se encuentra en un rango de totalmente satisfecho y muy satisfecho es muy reconfortante, ya que la administración se puede dar cuenta que se está haciendo un buen trabajo en lo más importante que implica este negocio; sin embargo, es importante determinar los factores que impiden que ese 7% no se encuentre en el rango deseado y poder mejorar cada vez más.

### Pregunta 13

¿Qué tan satisfecho estaría usted si la caballeriza ofreciera registro digital (aplicación para celular) de su respectivo animal?

Tabla 13.

*Satisfacción con un registro digital*

Satisfacción con un registro digital	Cantidad
Nada Satisfecho	0
Poco Satisfecho	0
Neutral	10
Muy Satisfecho	11
Totalmente Satisfecho	20

Fuente: Elaboración propia, 2021.



Figura 15.  
Satisfacción con un registro digital  
Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **Análisis pregunta 13**

De la siguiente pregunta número 13, se obtienen los resultados del nivel de satisfacción de los clientes si la caballeriza Jesús Chacón ofreciera un registro digital de su respectivo animal haciendo referencia a una aplicación para el celular, donde un 49% estaría totalmente satisfecho, un 27% muy satisfecho y a un 24% les parece neutral.

Esta aplicación tendría la función de presentarle al cliente un registro actualizado de su caballo, en el cual se le indicaría las fechas correspondientes al ingreso, cuando se herró, la fecha en la que se le aplicaron las vitaminas, los desparasitantes y por supuesto cuando le corresponde realizar el pago mensual. Esta aplicación sería de gran utilidad, ya que la mayoría de ellos no llevan los registros correspondientes y olvidan estos temas tan importantes para el bienestar de los animales.

Por otro lado, sería una manera más organizada y ordenada para la administración que se encarga de llevar el mantenimiento de los animales; además, se evitarían los inconvenientes de estar cobrándoles a los clientes que se atrasan con sus pagos, ya que contarían con un recordatorio unos días antes que se le cumpla la fecha de vencimiento.

## Pregunta 14

¿Cuál forma de pago preferiría usted utilizar?

Tabla 14.

*Forma de pago preferida*

Forma de Pago Preferida	Cantidad
Efectivo	20
Datáfono (crédito o débito)	8
Transferencia SINPE	13

Fuente: Elaboración propia, 2021.

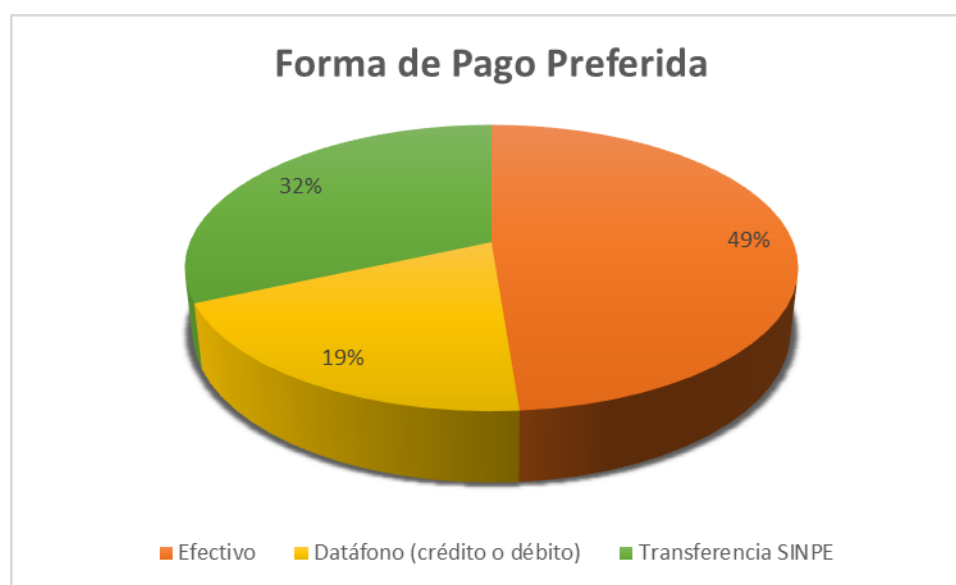


Figura 16.

Forma de pago preferida

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Análisis pregunta 14

La figura número catorce, es igualmente basada en los resultados obtenidos de la muestra seleccionada y que describe la forma de pago que los clientes prefieren utilizar; donde un 49% prefiere el efectivo, un 32% la transferencia SINPE y un 19% lo que sería un datafono.

Actualmente, la mayoría de los clientes de la caballeriza prefieren efectuar sus pagos en efectivo, el problema de este tipo de pago es que no lo realizan puntualmente y llegan a atrasarse

hasta noventa días aproximadamente; esto, como en cualquier empresa afecta considerablemente las transacciones del negocio y provoca demoras en los pagos relacionados con la compra del alimento y demás gastos.

Por otro lado, la transferencia SINPE se ha vuelto el medio de pago más utilizado actualmente. La caballeriza ya cuenta con este medio que se ha convertido en la manera más rápida y eficaz para hacer transferencias. En el caso del datafono, sería de gran utilidad, ya que al aceptar tarjetas tanto de débito como de crédito no hay manera que digan excusas como “no traigo efectivo” o “se me olvidó pasar al cajero”, que son las más comunes que mencionan; además, los cobros por este servicio se dan según las veces que se utilice.

En caso de poner en práctica el uso del datafono, a los que realicen el pago con su tarjeta de débito la fecha que corresponde se les realizará un descuento del 10%, esto con el objetivo de incentivar a los clientes a pagar puntualmente y poder obtener estos beneficios.

### **Pregunta 15**

¿Qué tan satisfecho estaría usted si se dieran charlas sobre temas equinos?

Tabla 15.

*Satisfacción con charlas equinas*

<b>Nivel de satisfacción en propuesta de charlas equinas</b>	<b>Cantidad</b>
Nada Satisfecho	
Poco Satisfecho	
Neutral	1
Muy Satisfecho	20
Totalmente Satisfecho	20

Fuente: Elaboración propia, 2021.

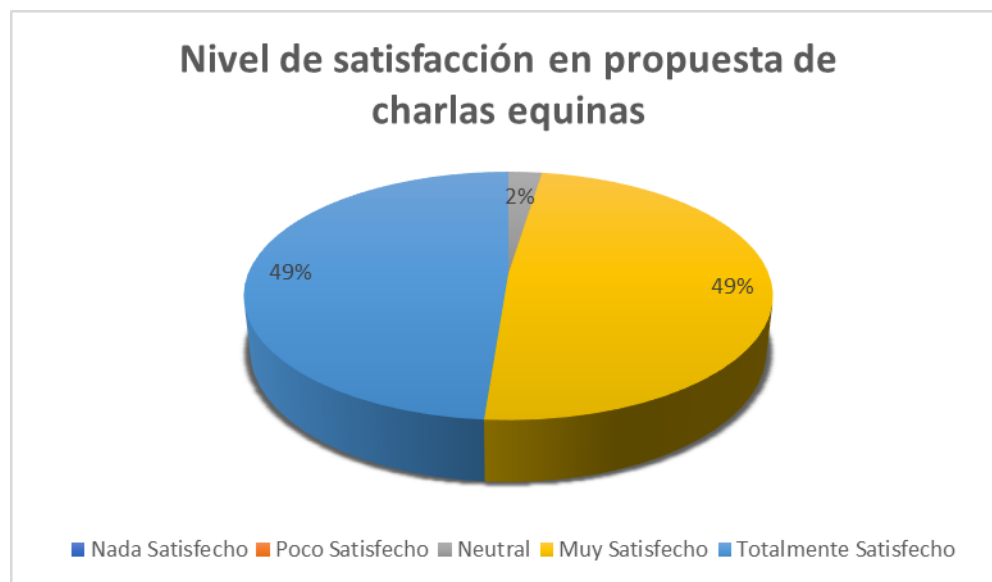


Figura 17.  
Satisfacción con charlas equinas  
Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **Análisis pregunta 15**

En el nivel de satisfacción de los clientes si se dieran charlas sobre temas equinos, el 49% estaría totalmente satisfecho, con un igual porcentaje del 49% estarían muy satisfechos y solamente a un 2% les parecía neutral.

Muchos de los clientes de la caballeriza realmente están interesados en aprender más acerca de este mundo, que realmente abarca temas importantes desde el comportamiento de los animales, hasta como se debe hacer para montarlos. La mayoría se informa mediante videos de YouTube, libros, viajes a otros países donde el caballo va muy de la mano con la cultura país y demás maneras que les permite mantenerse informados; sin embargo, realizar charlas en la caballeriza sería una forma de mantener a los clientes más interesados e identificados con este pasatiempo.

Las charlas se impartirían por un profesional en el ambiente equino según el tema seleccionado, por lo que, esto tendría un costo adicional al contratar al personal adecuado; sin embargo, este tema se puede presupuestar con algún tipo de actividad social como venta de comida que permita cumplir con estos gastos. Esta charla sería exclusivamente para los clientes, para que se sientan más cómodos, pueda compartir y conocerse de una manera diferente y atractiva.

### **Pregunta 16**

¿De qué temas le gustaría usted recibir clases? (Puede marcar varias opciones)

Tabla 16.

*Demanda sobre charlas equinas*

Demanda sobre charlas equinas	Cantidad
Equitación Doma clásica	19
Equitación Doma Natural	17
Equitación Doma Española	14
Cuidados básicos	30
Alimentación	22

Fuente: Elaboración propia, 2021.

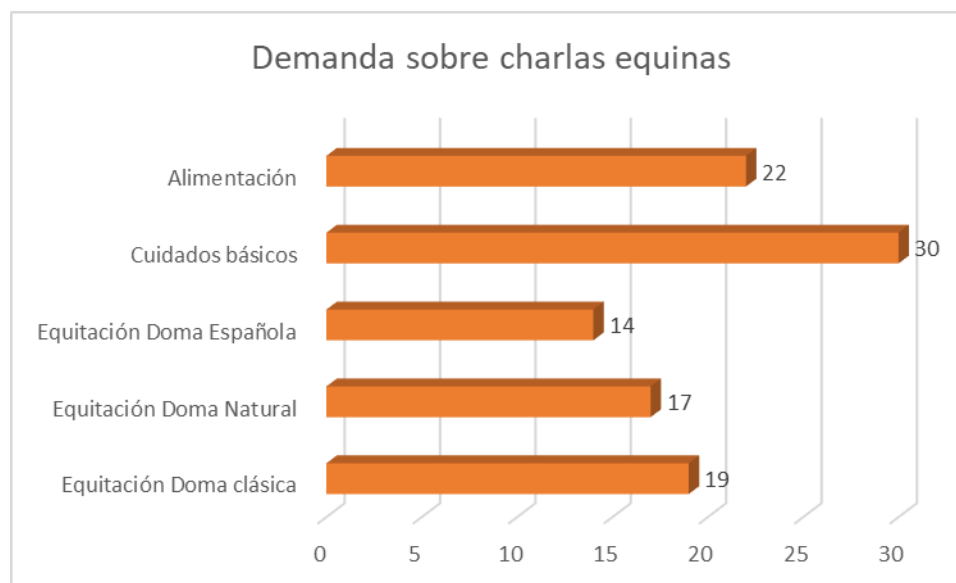


Figura 18.

Demanda sobre charlas equinas

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **Análisis pregunta 16**

La última figura presenta la diversidad de temas sobre la cual les gustaría recibir las charlas, donde 30 personas eligieron cuidados básicos, 22 sobre alimentación, 17 acerca de equitación doma natural y 14 sobre equitación doma española.

La alimentación y cuidados básicos consiste en explicar que es lo que se les da a los caballos generalmente cada día; por ejemplo, paca, pasto verde, la mezcla, galleta, agua, alfalfa y qué aporte tiene cada uno para el buen desarrollo y rendimiento de estos. En cuanto a los cuidados básicos, resaltan las herradas y los cuidados que se deben tener en los cascos en el caso que los recorten mucho y qué tipo de herradura es la más adecuada; además, cada cuanto tiempo se les debe poner desparasitante, minerales y las vitaminas.

Los otros dos temas son de equitación; doma española y lo que se conoce como doma natural. Estas van sujetas principalmente al tipo de monta que el cliente desee, ya que las dos son totalmente diferentes. La doma española, es muy elegante y se le enseña al montador como sentarse, la posición de manos y pies va muy de la mano con el tipo de caballo que posee, ya que el español se caracteriza por aprender diferentes ejercicios como el pasaje, paso español y muchos más.

La doma natural va más dirigida a la conexión con el animal, enfocada en la constancia y en la empatía con el caballo, debe mantenerse una gran atención al estado físico, psicológico y emocional del caballo, se genera una estrecha relación, pero que respete su libertad. De esta manera, la relación caballo - jinete se basa en la confianza mutua y el equino seguirá las órdenes de acuerdo con el vínculo que se ha creado sin necesidad de gestos bruscos ni violencia.

### **Combinación de variables**

#### **Pregunta 17**

¿Cuál género posee más caballos en la caballeriza?

Tabla 17.

*Género que posee más caballos*

Cuál género posee más caballos en la caballeriza?	Cantidad
Mujeres	18
Hombres	54

Fuente: Elaboración propia, 2021.

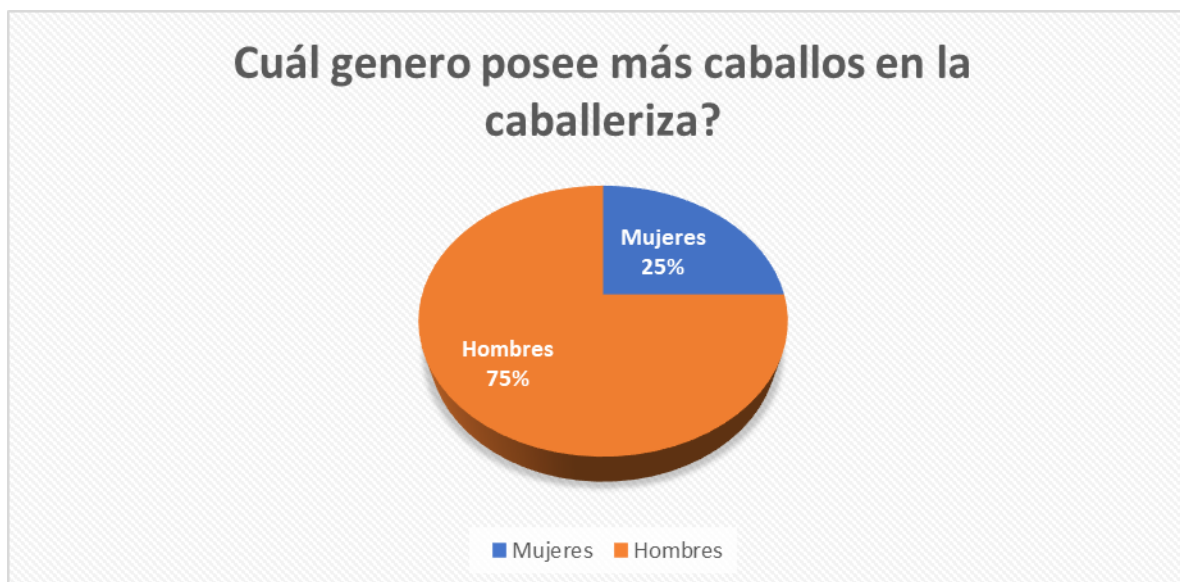


Figura 19.  
Género que posee más caballos  
Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **Análisis pregunta 17**

En el caso del gráfico número 17, se puede observar con un 75% que los hombres poseen más caballos en la caballeriza Jesús Chacón, mientras que con un 25% las mujeres. Esto quiere decir que los hombres son los que tienen mayor afinidad para este deporte; además, muchos consideran que es un ambiente más del género masculino por el tipo de actividades que se desempeñan; sin embargo, las mujeres poco a poco le han ido agarrando el gusto, ya sea porque vienen de familia, porque sus parejas las involucran o porque ya traen el gusto. Si bien es cierto, ya cada vez más se van viendo mayor cantidad de mujeres y muy pronto esos números reflejados en el gráfico serán muy parejos.

### **Pregunta 18**

¿Cuál es el nivel de satisfacción de las mujeres respecto al servicio al cliente que ofrece la caballeriza Jesús Chacón?

Tabla 18.  
Satisfacción de las mujeres con el servicio al cliente

Cuál es el nivel de satisfacción de las mujeres respecto al servicio al cliente?	Cantidad
Nada Satisfecho	0
Poco Satisfecho	1
Neutral	0
Muy Satisfecho	1
Totalmente Satisfecho	6

Fuente: Elaboración propia, 2021.

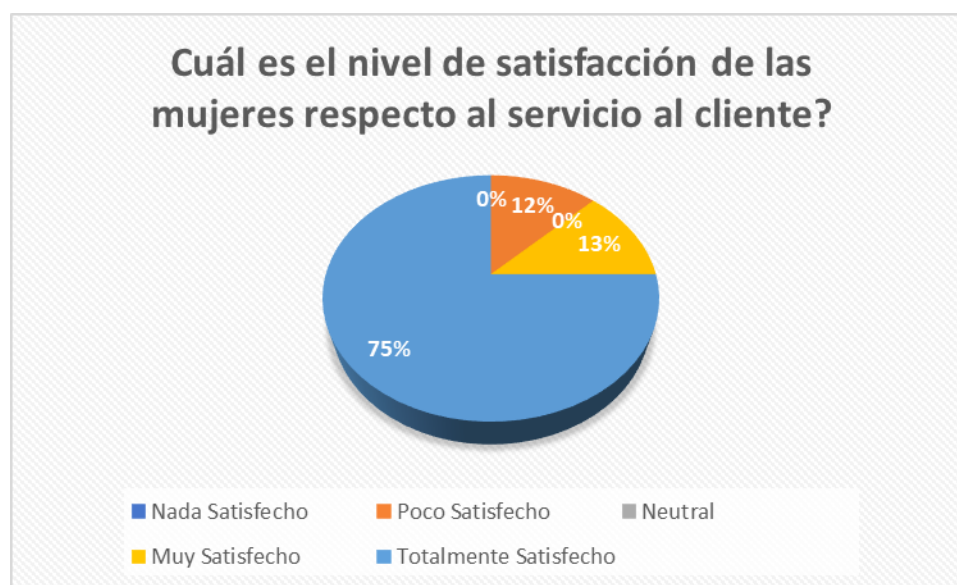


Figura 20.  
Satisfacción de las mujeres con el servicio al cliente  
Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **Análisis pregunta 18**

La gráfica 18 representa el nivel de satisfacción de las mujeres en cuanto al servicio al cliente que la caballeriza Jesús Chacón les brinda, donde un 75% se encuentra totalmente satisfecho, un 13% muy satisfecho y un 12% poco satisfecho.

Aunque más del 50% de la población femenina se encuentra totalmente satisfecha hay un porcentaje que indica que están muy satisfechas y otro un poco satisfechas, estos detalles hay que prestarles atención para poder identificar que es lo que las tiene molestas o no les gusta del servicio que se le brinda a la hora de visitar sus caballos, principalmente a el género femenino que generalmente presta más atención a los detalles y son más delicadas en cuanto a el trato y a el

manejo personal. Esta organización busca que todos sus clientes se sientan a gusto y puedan tener una bonita experiencia con sus animales.

### Análisis pregunta 19

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los hombres respecto al servicio al cliente que ofrece la caballeriza Jesús Chacón?

Tabla 19.

*Nivel de satisfacción de los hombres con el servicio al cliente*

Cuál es el nivel de satisfacción de los hombres respecto al servicio al cliente?	Cantidad
Nada Satisfecho	
Poco Satisfecho	
Neutral	3
Muy Satisfecho	9
Totalmente Satisfecho	21

Fuente: Elaboración propia, 2021.



Figura 21.

Satisfacción de los hombres con el servicio al cliente.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### Análisis pregunta 19

En este caso se representa el nivel de satisfacción de los hombres respecto al servicio al cliente que les brinda la caballeriza Jesús Chacón, donde un 64% se encuentra totalmente satisfecho, el 27% muy satisfecho y un 9% neutral.

La población masculina es la que más abunda en la caballeriza y además se encuentran muy satisfechos, pero todavía hay una diferencia significaba para poder indicar que están totalmente satisfechos. Esto quiere decir que la caballeriza brinda un buen servicio, pero no es excelente, a pesar que los clientes en general tienen muchos beneficios que en otras caballerizas no se les brinda y si lo requieren se les cobra por ello.

Entre los beneficios adicionales se pueden mencionar , que cada vez que uno de los caballos es trabajado por el montador es bañado con shampoo, jabón, entre otros y si se requiere que se peluqueen en las orejas, cola y demás partes del cuerpo que se considere necesario se les hace sin ningún costo adicional, esto en otras caballerizas no se hace, cuando los caballos son trabajados los guardan sudados y si desean que los bañen deben pagar ¢2.500 a una encargada que llega solamente una vez por semana, igualmente cuando asisten a alguna actividad ecuestre. Además, se les realizan trenzas para mantenerles el cabello largo y se les mantiene con sílica , aceite mineral y canfín que son productos para mantener brillantes y sin nudos las crines.

Por otro lado, cuando hay alguna actividad equina como los topes que es donde más clientes asisten, se le baña a cada uno antes de irse; además, cuando llegan al sitio se les ensilla y se les alista, solo para que ellos puedan montarse e irse y de igual manera sin ningún costo adicional. Este servicio no es obligación de los encargados de la caballeriza, ya que solo se les cobra por el transporte de los caballos. En otras caballerizas cuando asisten a los topes y desean que se les haga trenzas para darles una presentación más estética, ponerles vendas y demás cobran aproximadamente ¢5.000 por cada una de ellas.

Adicionalmente, algunos tienen sus monturas y demás accesorios en la caballeriza para evitar que ellos tengan que estar transportándolas cuando suben a visitar sus caballos. También, muchos de los clientes solamente tienen el caballo, no cuentan con ningún implemento que requieren para montarse y de igual manera la caballeriza se los presta e incluso para que puedan asistir a las actividades equinas.

A pesar de esto, el nivel de satisfacción por el servicio al cliente no ha llegado al 100%, por lo que es importante analizar los detalles que impiden que se llegue a este porcentaje tan esperado por la caballeriza.

### **Detalle salarial**

En la siguiente tabla se muestra la proyección a cinco años, con el salario establecido para el mantenimiento y la productividad de la Caballeriza Jesús Chacón, de uno de los trabajadores que colaboran en la caballeriza; al ser un negocio familiar, el resto de las actividades son divididas por lo demás miembros de la familia.

Tabla 20.  
Detalle salarial

<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
₡3,960,000.00	₡4,078,800.00	₡4,201,164.00	₡4,327,198.92	₡4,457,014.89

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El colaborador se encarga de mantener limpias y en orden cada uno de los establecimientos en los que se encuentran los caballos y por esto recibe un salario de ₡330.000 mensuales y si llega asistir algún fin de semana por alguna actividad se compensa con dinero adicional a lo que se le paga por mes. Esta proyección se realizó a cinco años y en cada uno se le aumenta el tres por ciento que corresponde a la inflación.

### **Ingresos estimados**

Según el estudio de mercado donde se realizó una encuesta a los clientes de la Caballeriza Jesús Chacón y la observación de mercado que se dio, muestra como existe una gran cantidad de clientes que se encuentran satisfechos con la atención, servicio y el cuidado a los animales que les brinda; sin embargo, esos porcentajes no llegan al 100% por lo que hay aspectos que mejorar.

Los ingresos que se toman en cuenta para el proyecto son los que vienen directamente del cuidado de los animales, ya que a cada cliente se le cobra una mensualidad la cual contempla todos los aspectos relacionados a la alimentación, establecimiento donde duermen (cuadra) y demás instalaciones que fueron creadas para el manejo y el desarrollo de los animales (picadero,

bañadero, mangas, entre otros), según el estudio de ingresos, hace que la caballeriza genere ingresos por ¢5.040.000 el primer año de funcionamiento.

A continuación, se muestran los ingresos percibidos a los clientes que se les realiza factura electrónica:

Tabla 23.

*Ingresos mensuales con factura electrónica*

<b>Ingresos Mensuales con Factura Electrónica</b>	
<b>Meses</b>	<b>Ingresos</b>
Enero	¢ 1,350,000.00
Febrero	¢ 1,350,000.00
Marzo	¢ 1,350,000.00
Abril	¢ 1,350,000.00
Mayo	¢ 1,350,000.00
Junio	¢ 1,350,000.00
Julio	¢ 1,350,000.00
Agosto	¢ 1,350,000.00
Setiembre	¢ 1,350,000.00
Octubre	¢ 1,350,000.00
Noviembre	¢ 1,350,000.00
Diciembre	¢ 1,350,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>¢ 16,200,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Como se mencionó anteriormente, esta tabla corresponde a los ingresos percibidos por los clientes a los que se les realiza factura electrónica, ya que así lo desean, cada uno tiene la posibilidad de solicitarla si lo consideran necesario o la necesitan para justificar sus gastos. Cada uno paga ¢90.000, en total quince caballos registran los ingresos de esta manera y por mes generan ¢1.350.000, al año sería un total de ¢16.200.000.

Tabla 21.  
Ingresos mensuales en efectivo o transferencia

<b>Ingresos Mensuales en Efectivo y Transferencia</b>	
<b>Meses</b>	<b>Ingresos</b>
Enero	₴ 3,690,000.00
Febrero	₴ 3,690,000.00
Marzo	₴ 3,690,000.00
Abril	₴ 3,690,000.00
Mayo	₴ 3,690,000.00
Junio	₴ 3,690,000.00
Julio	₴ 3,690,000.00
Agosto	₴ 3,690,000.00
Setiembre	₴ 3,690,000.00
Octubre	₴ 3,690,000.00
Noviembre	₴ 3,690,000.00
Diciembre	₴ 3,690,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>₴ 44,280,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La tabla anterior hace referencia a los ingresos mensuales percibidos por los veinte ocho clientes que realizan sus pagos por medio de transferencia o efectivo; cada mes se reciben en promedio ₴3.690.000 por los 41 caballos que sus dueños pagan a través de este medio y al año suman un total de ₴44.280.000. En la siguiente tabla se muestra la suma total de ingresos de los clientes de la caballeriza Jesús Chacón:

Tabla 22.

*Ingresos de la caballeriza mensuales*

<b>Ingresos de la caballeriza Mensuales</b>	
<b>Meses</b>	<b>Ingresos</b>
Enero	₡ 5,040,000
Febrero	₡ 5,040,000
Marzo	₡ 5,040,000
Abril	₡ 5,040,000
Mayo	₡ 5,040,000
Junio	₡ 5,040,000
Julio	₡ 5,040,000
Agosto	₡ 5,040,000
Setiembre	₡ 5,040,000
Octubre	₡ 5,040,000
Noviembre	₡ 5,040,000
Diciembre	₡ 5,040,000
<b>TOTAL</b>	<b>₡ 60,480,000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La caballeriza registra un total de 75 caballos; sin embargo, 19 de ellos son del dueño y de otros propietarios que no realizan ningún pago, por lo que no se contabilizan en los datos anteriores. Para un total de 56 caballos que generan los ingresos, mensualmente se contabilizan ₡5.040.000 y anualmente se registran ₡60.480.000 sin tomar en cuenta los gastos que tiene la caballeriza.

Tabla 23.

*Proyección de los ingresos*

<b>Primer año</b>	<b>Segundo año</b>	<b>Tercer año</b>	<b>Cuarto año</b>	<b>Quinto año</b>
₡ 60,480,000.00	₡ 61,689,600.00	₡ 62,923,392.00	₡ 64,181,859.84	₡ 65,465,497.04

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La tabla anterior muestra la proyección de los ingresos a cinco años y cada uno de los años se aumenta un 3% referente a la inflación.

## Inversión inicial

En la inversión inicial, se toman en cuenta aspectos económicos de infraestructura como los materiales necesarios en el proceso de modernización, incluye las construcciones para aumentar la cantidad de clientes. Esta remodelación, se realizará por etapas donde cada una tendrá una duración de un año aproximadamente. Además, una promoción que genere buena publicidad a la caballeriza por medio de las redes sociales, para lograr la llegada de nuevos clientes de diferentes sectores, los costos de materia prima, junto con los servicios públicos necesarios para el funcionamiento de la caballeriza.

La inversión para la modernización y expansión de la caballeriza se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 24.

### *Inversión inicial primera etapa*

<b>Detalle</b>	<b>Monto</b>
Mobiliario y equipo	₡ 17,174,845
Capital de trabajo	₡ 24,791,216
<b>Total</b>	<b>₡ 41,966,061</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Para la primera etapa se contempla el mobiliario y el equipo necesario para realizar la modernización de la caballeriza, donde se prevé todos los materiales que la construcción requiere; por otro lado, el capital de trabajo que hace referencia a los recursos que la empresa necesita para continuar y seguir realizando sus actividades; aquí, podemos encontrar los servicios públicos y salario. Para el primer año se estima una inversión inicial de ₡41.966.061

Tabla 25.

### *Inversión inicial segunda etapa*

<b>Detalle</b>	<b>Monto</b>
Mobiliario y equipo	₡ 15,974,368
Capital de trabajo	₡ 23,134,280
<b>Total</b>	<b>₡ 39,108,648</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La segunda etapa, tiene una inversión de ¢39.108.648, con una diferencia de ¢2.857.413 con respecto a la primera etapa; esto se debe a que la primera etapa de la construcción es la más costosa, porque lleva más cuadras que hay que remodelar; en cambio en la segunda etapa existen unas cuadras que son de cemento y en esas solamente es necesario mejorarlas y no hay que derrumbarlas.

Tabla 26.

Inversión inicial tercera etapa

<b>Detalle</b>	<b>Monto</b>
Mobiliario y equipo	¢ 15,506,682
Capital de trabajo	¢ 22,881,391
<b>Total</b>	<b>¢ 38,388,073</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La tercera etapa requiere de una inversión de ¢38.388.073, esta es la menos costosa ya que algunas cuadras, específicamente cinco no requieren de ninguna remodelación y la cantidad de cuadras para esta etapa es menor que las anteriores.

A continuación, se detallan los materiales que se requieren para la construcción de cada etapa:

Tabla 27.

Baldosas primera etapa

<b>Baldosas</b>			
<b>Tipo de cuadra</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
3 x 3	728	¢8,812	<b>¢6,415,136</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la primera etapa todas las cuadras tienen un tamaño de 3 x 3 y son en total 26 cuadras, cada una baldosa tiene un valor unitario de ¢8.812 y se necesitan alrededor de 728, por lo que en total serían ¢6.415.136.

Tabla 28.

*Tuberías agua primera etapa*

<b>Tuberías agua</b>			
<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Tubos	93 m	¢1,950	¢120,900
Tuberías T	26	¢600	¢15,600
Grifos	26	¢3,650	¢94,900
Codos	26	¢260	¢6,760
Unión macho de rosca	26	¢170	¢4,420
Llave de paso	1	¢995	¢995
<b>Total</b>			<b>¢243,575</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la tabla 31, se muestran los materiales necesarios para la tubería de agua de la primera etapa, donde tienen un costo total de ¢243.575.

Tabla 29.

*Instalación eléctrica primera etapa*

<b>Instalación eléctrica</b>			
<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Caja de breaker	1	¢24,950	¢24,950
Breaker de 20	4	¢3,595	¢14,380
Breaker de 30	2	¢5,150	¢10,300
Cable eléctrico blanco	100	¢285	28500
Cable eléctrico verde	100 m	¢270	¢27,000
Cable eléctrico rojo	100 m	¢280	28000
Apagadores	4	¢1,905	¢7,620
Lámparas	6	¢11,950	¢71,700
Canoa	26 m	¢8,495	¢59,465
Tubo PVC 4 pulg.	30 m	¢6,695	¢66,950
Unión curva PVC	15	¢205	¢3,075
Tubería eléctrica	100 m	¢1,450	¢47,850
Tomas	5	¢815	¢4,075
Uniones tube. Eléctri	30	¢210	¢6,300
<b>Total</b>			<b>¢400,165</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la tabla 32, se presentan los materiales para la instalación eléctrica que se requerirá para la primera etapa, donde tiene un costo total de ¢400.165.

Tabla 30.

Presupuesto techo primera etapa

<b>Presupuesto para el techo</b>			
<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Zinc	180	¢9,250	¢1,665,000
Perlin para techo	3175.2 m	¢10,592	¢5,603,168
Tornillos Broca	1080	¢48	¢51,678
<b>Total</b>			<b>¢7,319,846</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

El techo es una de las partes más costosas del presupuesto con un total de ¢7.319.846, por el tipo de materiales y la cantidad de estos que se necesitan; además, esta es la primera inversión que se debe realizar para poder concluir con el resto de la obra.

Tabla 31.

Otros materiales primera etapa

<b>Otros materiales</b>			
<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Concremix	52	¢2,465	¢128,180
Cubetas de pintura	6	¢9,950	¢59,700
Corona perlin	234 m	¢10,592	¢413,088
Columnas	127	¢17,265	¢2,192,655
Cajilla PVC	5	¢500	¢2,500
<b>Total</b>			<b>¢2,796,123</b>
<b>Total primera etapa</b>			<b>¢17,174,845</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Entre los demás materiales que se necesitan para finalizar la primera etapa se necesitan el concremix, cubetas de pintura, perlin adicional para la parte de arriba de las cuadras, las columnas y las cajillas PVC; estos materiales tienen un costo de ¢2.796.123 y con la suma de todos los materiales la primera etapa tiene un costo final de ¢17.174.845.

A continuación, se muestran los costos de la segunda etapa:

Tabla 32.  
*Baldosas segunda etapa*

<b>Baldosas</b>			
<b>Tipo Cuadras</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
3 x 3	308	¢8,812	¢2,714,096
4 x 4	280	¢11,750	¢3,290,000
<b>Total</b>			<b>¢6,004,096</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Para la segunda se toman en cuenta dos tipos de cuadras; las de 3 x 3 para el caballo con un tamaño de promedio estándar y las de 4 x 4 que son para animales más grandes, para las yeguas que van a dar a luz o aún se encuentran con la cría. En esta etapa son alrededor de 21 cuadras; 11 de ellas son de 3 x 3 y 10 son de 4 x 4, para un total de ¢6.004.096.

Tabla 33.  
*Tuberías agua segunda etapa*

<b>Tuberías agua</b>			
<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Tubos	50 m	¢1,950	¢64,350
Tuberías T	21	¢600	¢12,600
Grifos	21	¢3,650	¢76,650
Codos	21	¢260	¢5,460
Unión macho de rosca	21	¢170	¢3,570
Llave de paso	1	¢995	¢995
<b>Total</b>			<b>¢163,625</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Los materiales serán los mismos para las tres etapas, lo que cambia es la cantidad debido a que la segunda y la tercera son un poco más pequeñas; en la tabla 36 se muestra lo necesario para las tuberías de agua con un total de ¢163.625.

Tabla 34.

*Instalación eléctrica segunda etapa*

<b>Instalación eléctrica</b>			
<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Caja de breaker	1	¢24,950	¢24,950
Breaker de 20	3	¢3,595	¢10,785
Breaker de 30	3	¢5,150	¢15,450
Cable eléctrico blanco	60 m	¢285	¢17,100
Cable eléctrico verde	60 m	¢270	¢16,200
Cable eléctrico rojo	60 m	¢280	¢16,800
Apagadores	3	¢1,905	¢5,715
Lámparas	6	¢11,950	¢71,700
Canoa	26	¢8,495	¢220,870
Tubo PVC 4 pulg.	30 m	¢6,695	¢66,950
Union curva PVC	15	¢205	¢3,075
Tubería eléctrica	60 m	¢1,450	¢29,000
Tomas	3	¢815	¢2,445
Uniones tube. Eléctri	30	¢210	¢6,300
<b>Total</b>			<b>¢507,340</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Al igual que en la tabla anterior, los materiales y la cantidad de metros usados son menores, lo que va a disminuir los costos en comparación a la primera etapa con un total de ¢507.340.

Tabla 35.

*Presupuesto del techo*

<b>Presupuesto para el techo</b>			
<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Zinc	180	¢9,250	¢1,665,000
Perlin para techo	3175.2 m	¢10,592	¢5,603,168
Tornillos Broca	1080	¢48	¢51,678
<b>Total</b>			<b>¢7,319,846</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

El presupuesto para el techo en las tres etapas sería el mismo, ya que tiene las mismas medidas según los resultados obtenidos por el arquitecto al realizar el estudio de terreno, el diseño y demás, con un valor total de ¢7.319.846.

Tabla 36.

*Otros materiales segunda etapa*

<b>Otros materiales</b>			
<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Concremix	42	¢2,465	¢103,530
Cubetas de pintura	6	¢9,950	¢59,700
Corona perlin	140 m	¢10,592	¢243,616
Columnas	91	¢17,265	¢1,571,115
Cajilla PVC	3	¢500	¢1,500
<b>Total</b>			<b>¢1,979,461</b>
<b>Total segunda etapa</b>			<b>¢15,974,368</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Con la suma de todos los materiales anteriores, la segunda etapa tiene un costo final de ¢15.974.368, con una diferencia de ¢1.200.477 respecto a la primera etapa.

A continuación, se muestran los costos de la tercera etapa:

Tabla 37.

*Baldosas tercera etapa*

<b>Baldosas</b>			
<b>Tipo Cuadras</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
3 x 3	336	¢8,812	¢2,960,832
4 x 4	196	¢11,750	¢2,303,000
<b>Total</b>			<b>¢5,263,832</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Para esta última etapa se tienen un total de 19 cuadras, las cuales se dividen en 7 de 4 x 4 y 12 de 3 x 3. Esta etapa tiene menos cuadras que las demás, pero cinco de ellas son hechas de tuvo y maya por lo que no es necesario remodelarlas, ya que su estructura está bien hecha y estéticamente permite apreciar mejor a los caballos que están dentro.

Tabla 38.

*Tuberías agua tercera etapa*

<b>Tuberías agua</b>			
<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Tubos	30 m	¢1,950	¢39,000
Tuberías T	19	¢600	¢11,400
Grifos	19	¢3,650	¢69,350
Codos	19	¢260	¢4,940
Unión macho de rosca	19	¢170	¢3,230
Llave de paso	1	¢995	¢995
<b>Total</b>			<b>¢128,915</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Para finalizar la tercera etapa se necesitan ¢128.915, las tuberías irían de la mitad de las cuadras para arriba para que los caballos no jueguen con ellas, ya que anteriormente se les había puesto un tubo a cada una y los animales las abrían, jugaban con ellas y en muchas ocasiones amanecían todas mojadas. La idea es mejorar los procesos, para poder simplificar el trabajo y ahorrar tiempo para realizar otras actividades.

Tabla 39.

*Instalación eléctrica tercera etapa*

<b>Instalación eléctrica</b>			
<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Caja de breaker	1	¢24,950	¢24,950
Breaker de 20	2	¢3,595	¢7,190
Breaker de 30	2	¢5,150	¢10,300
Cable eléctrico blanco	40 m	¢285	¢11,400
Cable eléctrico verde	40 m	¢270	¢10,800
Cable eléctrico rojo	40 m	¢280	¢11,200
Apagadores	2	¢1,905	¢3,810
Lámparas	3	¢11,950	¢35,850
Canoa	26	¢8,495	¢220,870
Tubo PVC 4 pulg.	30 m	¢6,695	¢66,950
Unión curva PVC	15	¢205	¢3,075
Tubería eléctrica	40 m	¢1,450	¢18,850
Tomas	3	¢815	¢2,445
Uniones tube. Eléctri	30	¢210	¢6,300
<b>Total</b>			<b>¢433,990</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La instalación eléctrica tiene un total de ¢433.990, y cada etapa tiene sus cajas de *breaker* aparte con la finalidad que si en algún momento exista un problema de electricidad, se tenga que apagar solamente un sector y no afecte a los demás; cada etapa es independiente una de la otra y se contará con tres lámparas grandes, para que permita una mejor visibilidad en los pasillos y dentro de las cuadras.

Tabla 40.

*Presupuesto del techo tercera etapa*

<b>Presupuesto para el techo</b>			
<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Zinc	180	¢9,250	¢1,665,000
Perlin para techo	3175.2 m	¢10,592	¢5,603,168
Tornillos Broca	1080	¢48	¢51,678
<b>Total</b>			<b>¢7,319,846</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Como se mencionó anteriormente el presupuesto del techo es igual en los tres casos, por lo que el costo total tiene un valor de ¢7.319.846.

Tabla 41.

*Otros materiales tercera etapa*

<b>Otros materiales</b>			
<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Concremix	38	¢2,465	¢93,670
Cubetas de pintura	6	¢9,950	¢59,700
Corona perlin	220 m	¢10,592	¢391,904
Columnas	105	¢17,265	¢1,812,825
Cajilla PVC	4	¢500	¢2,000
<b>Total</b>			<b>¢2,360,099</b>
<b>Total tercera etapa</b>			<b>¢15,506,682</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Para concluir con la tercera etapa, se necesitan ¢2.360.099 en los demás materiales que presenta la tabla número 44. Las cubetas de pintura que se especifican en las tres etapas se van a utilizar para pintar el perlin solamente, las cuadras se mantendrán en la obra gris y el color será el mismo del picadero para que todo tenga un mismo patrón; en este caso sería rojo. Con la suma total serían ¢15.506.682 para concluir con la tercera etapa del proyecto.

## Capital de trabajo

En esta tabla podemos analizar el capital de trabajo para la Caballeriza Jesús Chacón para la primera etapa de labor, con los recursos necesarios para el funcionamiento del proyecto, y que el mismo no tenga la necesidad de detener sus operaciones. Se toma en cuenta los ingresos pronosticados con el fin de que estos puedan cubrir este rubro.

Tabla 42.

### *Capital de trabajo primera etapa*

<b>Detalle</b>	<b>Monto</b>
Materiales y Suministros	¢17,174,845.00
Sueldos y Salarios	¢6,000,000.00
Servicios Profesionales	¢680,000.00
Servicios Públicos	¢581,868.00
Servicios Municipales	¢354,502.80
<b>Total</b>	<b>¢24,791,215.80</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En el costo de capital para la primera etapa se toman en cuenta todo lo necesario para las operaciones continuas y la remodelación; entre ellas, materiales y suministros, salarios, servicios profesionales, servicios públicos y los servicios municipales, para un total de ¢24,791,215.80.

Tabla 43.

### *Capital de trabajo segunda etapa*

<b>Detalle</b>	<b>Monto</b>
Materiales y Suministros	¢15,974,368.00
Servicios profesionales	¢15,450.00
Sueldos y Salarios	¢6,180,000.00
Servicios Públicos	¢599,324.04
Servicios Municipales	¢365,137.88
<b>Total</b>	<b>¢23,134,279.92</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Para el segundo año se puede observar una disminución de ¢1.656.936 respecto al primer año y esto porque ya no se cobran los servicios profesionales del arquitecto que realizó el diseño de la remodelación; además, de una disminución de los materiales. Para las demás variables se toma en cuenta el 3% correspondiente a la inflación.

Tabla 44.  
Capital de trabajo tercera etapa

<b>Detalle</b>	<b>Monto</b>
Materiales y Suministros	¢15,506,682.00
Sueldos y Salarios	¢6,365,400.00
Servicios profesionales	¢15,913.50
Servicios Públicos	¢617,303.76
Servicios Municipales	¢376,092.02
<b>Total</b>	<b>¢22,881,391.28</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la tercera etapa el costo de capital es de ¢22.881.391, con una disminución al igual a la etapa anterior tomando en cuenta las consideraciones mencionadas anteriormente y la inflación del 3%.

### **Costos del proyecto**

Se detalla el monto de gastos para dar inicio a una expansión y modernización de la caballeriza, se analizan todos los gastos de la caballeriza.

Los gastos de operación que se toman en cuenta son: gasolina, mezcla tanto para las vacas como para los caballos, galleta, entre otros como parte de la materia prima y suministros. A su vez también se incluyen los servicios públicos que son indispensables para el negocio, así como los gastos para la gestión del proyecto en temas legales como: SENASA y permisos de funcionamiento.

Todos los gastos van a tener un incremento del 3% debido a la inflación.

Tabla 45.

*Materia Prima*

Unidades	Precio por unidad	Descripción	Costo mensual	Costo Anual
75	¢13,547.20	Mezcla caballos	¢1,016,040.00	¢12,192,480.00
8	¢12,610.15	Mezcla ganado	¢100,881.20	¢1,210,574.40
65	¢7,000.00	Galleta	¢455,000.00	¢5,460,000.00
300	¢1,500.00	Paca	¢450,000.00	¢5,400,000.00
1	¢27,205.00	Seguro voluntario	¢27,205.00	¢326,460.00
1	¢30,000.00	Equipo de limpieza	¢30,000.00	¢360,000.00
15	¢10,002.95	Maíz	¢150,044.25	¢1,800,531.00
7	¢20,000.00	Gasolina	¢140,000.00	¢1,680,000.00
1	¢380,047.29	Vehículo	¢380,047.29	¢4,560,567.48
<b>Total Suministros</b>			<b>¢2,749,217.74</b>	<b>¢32,990,612.88</b>

Fuente: Estudio financiero. 2021

En la tabla anterior se muestran los gastos por materia prima, materiales y suministros, donde se detalla la cantidad de cada artículo que se gasta por mes, su precio unitario, cuanto se registra al mes y posteriormente al año; para un total de ¢32.992.612, 88. Estos implementos son los que requieren día a día para poder satisfacer todas las necesidades operacionales y de los animales.

Tabla 46.

*Proyección de la materia prima*

Primer año	Segundo año	Tercer año	Cuarto año	Quinto año
¢32,990,612.88	¢33,980,331.27	¢34,999,741.20	¢36,049,733.44	¢37,131,225.44

Fuente: Estudio financiero, 2021.

En la tabla anterior, se muestra la proyección a cinco años por gastos en materia prima, contemplando un aumento del 3% para cada año.

Tabla 47.

*Gastos legales*

Gastos legales	
Permiso de funcionamiento de salud	¢97,000.00   SENASA
<b>Total</b>	<b>¢97,000.00</b>

Fuente: Estudio financiero, 2021.

En cuanto a los gastos legales se contempla únicamente SENASA, que es la institución encargada de velar por el cumplimiento de las normas que se establecen para el bienestar de los animales y los permisos necesarios para que estén en la propiedad. Por lo que se cobra ¢97.000 al año.

Tabla 48.

*Servicios públicos*

<b>Servicios públicos</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Monto mensual</b>	<b>Monto anual</b>
Electricidad	¢41,505.00	¢498,060.00
Telecomunicaciones	¢6,984.00	¢83,808.00
<b>Total</b>	<b>¢48,489.00</b>	<b>¢581,868.00</b>

Fuente: Elaboración propia 2021.

Los gastos por servicios públicos se dividen solamente en dos servicios: electricidad y telecomunicaciones, esto porque el agua es proveniente de una fuente propia del sector donde se encuentra la caballeriza y Acueductos y Alcantarillados no tiene acceso a ella, por lo que no pagan un recibo mensualmente.

Tabla 49.

*Proyección servicios públicos*

<b>Primer año</b>	<b>Segundo año</b>	<b>Tercer año</b>	<b>Cuarto año</b>	<b>Quinto año</b>
¢581,868.00	¢599,324.04	¢617,303.76	¢635,822.87	¢654,897.56

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La tabla número 52, muestra la proyección del número 36 con respecto a los gastos por servicios públicos, se realizó aplicando el 3% correspondiente de la inflación.

## **Depreciación de activos**

La norma de tributación dice que los activos por uso en la actividad comercial pierden valor, es decir, tienen vida útil, lo cual es reflejado como un gasto por la utilización en actividades diarias. La depreciación de activos genera un gasto como se mencionó anteriormente, lo cual hace

que las utilidades disminuyan, lo que lleva a disminuir el valor de impuestos que se debe pagar, esto hace que sea algo positivo para el negocio.

En este proyecto se está utilizando el método de línea recta para calcular la depreciación.

Tabla 50.

*Depreciación de activos*

Activo	Cantidad	Valor Real	Inversión en equipo	Vida útil años	Total depreciación anual
Carro	1	¢1,000,000.00	¢1,000,000.00	5	¢200,000.00
Camión	1	¢51,000,000.00	¢51,000,000.00	5	¢10,200,000.00
Teléfono	1	¢10,000.00	¢10,000.00	5	¢2,000.00
Computadora	1	¢250,000.00	¢250,000.00	5	¢50,000.00
<b>Totales</b>		<b>¢52,260,000.00</b>	<b>¢52,260,000.00</b>		<b>¢10,452,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Para la depreciación se tomaron en cuenta los siguientes activos: el carro, el camión que es el que más se utiliza para trabajos de la caballeriza, el teléfono y la computadora. En todos los casos se les dio una vida útil de cinco años y con la implementación del método de línea recta se llegó a una depreciación anual por ¢10.452.000.

### **Proyección de flujos financieros**

Anteriormente se dieron a conocer diferentes variables, las cuales van a proyectar los flujos financieros, las mismas nos van a dar diferentes datos en los cuales podemos dar un análisis del proyecto más detallado, con indicadores de: rentabilidad del proyecto, tasa interna de retorno, e índice de deseabilidad.

#### **Flujo normal**

En el flujo normal se van a tomar en consideración todos los análisis que se han efectuado hasta ahora en el estudio de mercado, necesarios para el desarrollo del proyecto, con una proyección a 5 años. Se espera un incremento en la cantidad de clientes debido a las modificaciones que se realizarán en la infraestructura con el fin de brindar más comodidad y mejorar la parte estética de la caballeriza.

Tabla 51.  
*Flujo normal*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>		€60,480,000	€61,689,600	€62,923,392	€64,181,860	€65,465,497
(-) Gastos						
Salarios		€3,960,000	€4,078,800	€4,201,164	€4,327,199	€4,457,015
Gastos de materiales y suministros		€32,990,613	€33,980,331	€34,999,741	€36,049,733	€37,131,225
Servicios profesionales		€680,000	€185,400	€190,962	€196,691	€202,592
Servicios públicos		€581,868	€599,324	€617,304	€635,823	€654,898
Gastos por depreciación		€10,452,000	€10,452,000	€10,452,000	€10,452,000	€10,452,000
<b>Total de gastos</b>		€48,664,481	€49,295,855	€50,461,171	€51,661,446	€52,897,729
Utilidad antes de impuestos e intereses (UAI)		€11,815,519	€12,393,745	€12,462,221	€12,520,414	€12,567,768
Utilidad antes de impuestos (UAI)		€11,815,519	€12,393,745	€12,462,221	€12,520,414	€12,567,768
Impuestos	13%	€1,536,017	€1,611,187	€1,620,089	€1,627,654	€1,633,810
Utilidad neta después de impuestos e intereses		€10,279,502	€10,782,558	€10,842,132	€10,892,760	€10,933,958
Flujo de efectivo						
(+) Depreciación		€10,452,000	€10,452,000	€10,452,000	€10,452,000	€10,452,000
(-) Amortización						
Inversión inicial	-€	41,966,061				
Flujo de efectivo neto	-€	41,966,061	€20,731,502	€21,234,558	€21,294,132	€21,344,760
Tasa		3%				
VAN	€	53,472,450				
TIR		41%				
Índice deseabilidad		2.53				

Fuente: Elaboración propia, 2021.

El flujo de efectivo normal de la caballeriza permite analizar las variables para poder determinar qué tan rentable es o no el proyecto. En el flujo normal donde se da un crecimiento en los ingresos del 2% cada año, arroja un VAN de €53.472.450, al ser mayor que cero lo que quiere decir que es positivo para la empresa, un TIR que supera en 38.47 puntos porcentuales la tasa de coste de capital y un índice de deseabilidad de 2.53% superando el 1%, lo que indica que el proyecto es rentable.

El flujo de efectivo neto el primer año es de €20.731.502 hasta finalizar el año cinco con €21.385.958, con estos ingresos y los gastos en la primera etapa, se debe iniciar con una inversión de €41.966.061 al tomar en cuenta la mano de obra y todo lo que incluye el capital de trabajo; se dividirá el primer año de la siguiente manera: al mes sería aproximadamente €3.497.171 y esto

entre las cuatro semanas sería alrededor de ¢874.293 para comenzar la construcción y poder financiarse con el capital propio y no tener que recurrir a una entidad financiera, implementando un ahorro para poder cubrir los gastos.

En la segunda etapa el costo total sería de ¢39.108.648, por lo que al mes se necesitaría una inversión de ¢3.259.054 y en cada semana ¢814.763. Para finalizar la tercera etapa el total a invertir sería de ¢38.388.073, cada mes se ocuparían ¢3.199.006 y a la semana ¢799.751. Como se puede observar a medida que avanza la obra se van disminuyendo los costos, esto se debe a que en las etapas respecto una de la otra tiene menos cuadras que construir ya que algunas se quedan tal y como están actualmente.

Con respecto a la mano de obra, se efectuará por medio de un contrato para establecer los lineamientos, el tiempo en el que se desea finalizar y se necesitaría para cada etapa, para evitar que por aumento de horas que laboren cobren más de lo establecido en los cálculos realizados y se salga del presupuesto. Además, como el diseño ya está establecido y las cuadras están ordenadas en filas se puede comenzar a trabajar de acuerdo con las posibilidades que tenga la caballeriza en el momento para cubrir los gastos operativos.

El flujo muestra los ingresos reales que tiene la caballeriza Jesús Chacón después de todos los gastos y con la inversión que se desea realizar, para poder cumplir con el proyecto de modernización es necesario primero ajustar algunos términos internos que le permitan a la caballeriza tener una mejor administración de sus recursos iniciando con el pago puntual de cada uno de los clientes; de ahí, el cumplimiento de las demás obligaciones para que la empresa siga operando que permita lograr un ahorro para poder financiar propiamente la obra que se pretende realizar.

## Capítulo V

### Conclusiones y Recomendaciones

En el siguiente apartado, se brindarán las principales conclusiones obtenidas en el trabajo de investigación efectuado, con base en las encuestas, análisis de información y observaciones realizadas a la Caballeriza Jesús Chacón. Asimismo, se expondrán las recomendaciones con base a los resultados obtenidos.

Baena (2014) menciona:

Las conclusiones refuerzan los descubrimientos de las investigaciones, Las conclusiones son una exposición coherente no una enumeración de proposiciones, por tanto, no se deben enumerar, así como los hallazgos más importantes ya se por el orden en que aparecen los capítulos por orden de importancia. (p. 140)

#### Conclusiones

Según los datos obtenidos en el análisis de la siguiente investigación, las conclusiones se presentan a continuación de acuerdo con los objetivos:

- **Objetivo I: Identificar los factores de mejora administrativa, financiera y estructuralmente**
- La mayor parte de la población de la caballeriza Jesús Chacón son personas mayores a los 42 años, lo que indica que son clientes que cuentan con una buena estabilidad económica y con la capacidad para hacerse cargo de todas las responsabilidades y cuidados que implican estos animales; además, asisten con sus familias por lo que les gusta un ambiente más familiar y tranquilo para poder visitar a sus caballos.
- En cuanto a resultados, los porcentajes de clientes satisfechos por las instalaciones y el cuidado de los animales reflejan números que superan el 50%, estas cifras son muy

importantes, pues hablan de la lealtad que tienen los clientes con la caballeriza y que se encuentran complacidos dentro de esta organización, que ha crecido a través de los años tanto en las instalaciones como en la cantidad de miembros que forman parte de la caballeriza. Esto es un reflejo de la publicidad que se conoce como: “De boca en boca.”

- En la actualidad, el aumento de la digitalización es más evidente, como se ve por la pandemia que se vive día con día. Para todos los negocios estar actualizados es un requisito indispensable y para la caballeriza no es la excepción; es por eso, que la realización de una aplicación para los celulares se vuelve muy llamativa para los clientes y por otro lado, las formas modernas con las que se están realizando los pagos como el SINPE se deben poner en práctica.
- Por otro lado, el conocimiento y el interés por aprender más siempre van de la mano y eso los clientes lo tienen en cuenta, por lo que desean aprender más sobre sus animales desde la parte de la alimentación hasta la mejor manera de montarlos, mediante charlas y clases que se les imparte a los que lo deseen.

- **Objetivo II. Explicar el método de financiamiento para la mejora de la infraestructura de la caballeriza**

- Se financiará con el capital propio, ya que la realizar los cálculos necesarios se concluyó que la caballeriza tiene la capacidad de solventar los gastos por la construcción.
- La realización del proyecto por etapas permite administrar mejor los recursos y dividirlos a lo largo de un año para generar una mejor utilidad.

- **Objetivo III: Desarrollar estrategias que permitan una mejor eficacia en los procesos administrativos de la caballeriza**

- Se realizarán archivos tanto digitales como físicos que permitan tener un mejor control para los clientes y la administración de los caballos.
- Se implementará un datafono para que los clientes realicen sus pagos por medio de sus tarjetas de débito y la utilización de las nuevas transferencias SINPE.

## **Recomendaciones**

A partir de lo desarrollado en el presente trabajo de investigación y con base en las conclusiones alcanzadas, se realizan las siguientes recomendaciones, las cuales están basadas en el análisis de factibilidad de las diferentes áreas de la empresa; administrativo, estructural y financiero de la Caballeriza Jesús Chacón.

- **Objetivo I: Identificar los factores de mejora administrativa, financiera y estructuralmente**
  - En primera instancia, se le recomienda a la Caballeriza Jesús Chacón mantener un ambiente familiar y cómodo para que asistan los clientes con sus amigos, familias y demás para que puedan disfrutar de sus respectivos animales.
  - Además, se le exhorta al gerente general tomar en cuenta los resultados de cada una de las encuestas para tomar las medidas necesarias en cuanto a los resultados que se encuentran por debajo de los números deseados y lograr mantener la lealtad de los clientes, mejorar el uso de la tecnología, el mantenimiento, y la forma en la lucen los animales cuando llegan a visitarlos.
  - Implementar charlas y clases a los clientes para que tengan una conexión más profunda con los animales para que se encuentren más interesados en ellos y así no pierdan el interés y los quieran vender porque no los disfrutaban.
- **Objetivo II: Explicar el método de financiamiento para la mejora de la infraestructura de la caballeriza**

- Se le recomienda al gerente general realizar un ahorro antes de iniciar la obra para poder cubrir los gastos generados por la remodelación al ser por medio del financiamiento con el capital propio de la caballeriza.
  - **Objetivo I: Desarrollar estrategias que permitan una mejor eficacia en los procesos administrativos de la caballeriza**
- Por otro lado, se le recomienda al encargado de la administración estar actualizado con las diferentes maneras de realizar pagos, como es el caso de las transferencias SINPE y buscar la manera de poner en práctica la idea de la aplicación para que la caballeriza cuente con un servicio más personalizado y se vuelva una ventaja competitiva en comparación al del resto de la competencia; además, con la implementación de un datafono no habría manera que los clientes tengan excusas para no realizar sus pagos puntualmente.
- Cuando los clientes realicen sus pagos puntuales, la fecha que corresponde se les aplicará un descuento del 10% si lo realizan con sus tarjetas de débito y así se podrá incentivar a que no tengan retrasos con sus pagos.

## Referencias bibliográficas

- Álvarez, I. (2015). *Propuesta de un modelo estratégico para el desarrollo del deporte equino (Polo e Hípica) en el Valle de del Guadiaro*. Tesis inédita. Doctorado en Economía Aplicada III. Universidad de Sevilla.
- Amaya, T. y Rodas, M. (2019). *Estudio de factibilidad para la implementación de una escuela hípica en la ciudad de Cuenca*. Tesis inédita. Bachillerato en Administración de Empresas. Universidad del Azuay.
- Arias, M. Wickens, C. y Villalobos, L. (2020). Percepción y manejo de comportamientos estereotípicos en cuatros razas de caballos en Costa Rica. *Agronomía Mesoamérica* 31(1): 237 -249. Recuperado de, [http://www.mag.go.cr/rev\\_meso/v31n01\\_237.pdf](http://www.mag.go.cr/rev_meso/v31n01_237.pdf)
- Baena, G. (2017). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de: [metodologia de la investigacion.pdf \(cij.gob.mx\)](http://metodologia.de.la.investigacion.pdf(cij.gob.mx))
- Bruni, P. (2017). [La satisfacción del cliente. Recuperado de: Microsoft Word - L9 Soddisfazione del Cliente SPA.docx \(thema-med.com\)](http://La.satisfaccion.del.cliente.Recuperado.de:Microsoft.Word-L9.Soddisfazione.del.Cliente.SPA.docx(thema-med.com))
- Calleja, F. (2017). [Contabilidad. Recuperado de: \(PDF\) Contabilidad 1 - Francisco Javier Calleja | Ana Dotel - Academia.edu](http://Contabilidad.Recuperado.de:(PDF)Contabilidad1-FranciscoJavierCalleja|AnaDotel-Academia.edu)
- Castro, D. (2019). *Las fuentes de financiamiento y su repercusión en el crecimiento empresarial de las Mypes en Lima Norte*. Tesis inédita. Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de Piura.
- Duchimaza, B. y Morocho, D. Caracterización de los sistemas de explotación equina en la provincia del Azuay. Tesis inédita. Bachillerato en Medicina Veterinaria y Zootecnia. Universidad de Cuenca.
- Durán, M. y Sredni, F. (2019). Equinoterapia y Trastorno del Espectro del Autismo en población infantil. *Universidad de Iberoamérica* 2 (1): 1-12. Recuperado de: [14-Article Text-43-1-10-20190321 \(1\).pdf](http://14-ArticleText-43-1-10-20190321(1).pdf)
- El Financiero. (2017). Recuperado de: [Etiqueta - toma de decisiones - El Financiero \(elfinancierocr.com\)](http://Etiqueta-toma-de-decisiones-El-Financiero(elfinancierocr.com))
- Espinoza, M. y Soto, A. (2017). *Principales alteraciones y patologías podales en equinos, criados en caballeriza, en la comarca de Chiquilistagua, municipio de Ciudad de Sandino,*

- departamento de Managua diciembre 2016 – marzo 2017*. Tesis inédita. Licenciatura en Medicina Veterinaria. Universidad Nacional Agraria.
- Esquivel, J. (2017). *Plan estratégico de productos de comunicación visual para la generación de una red de cuidado integrada contra casos de abandono y maltrato animal en Costa Rica*. Tesis inédita. Licenciatura en Ingeniería en Diseño Industrial. Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Flores, S. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas Jinotega*. Tesis inédita. Maestría en Gerencia Empresarial. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Folgueiras, P. (2015). Técnica de recogida de información: La entrevista. Recuperado de: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- Gómez, P. y Orozco, C. (2016). *Análisis de factibilidad del centro San Isidro, sede regional UNA Camaop*. Tesis inédita. Licenciatura en Agronegocios. Universidad Nacional Agraria, UNA.
- Gutiérrez, P. (2016). *El maltrato y el abuso animal*. Tesis inédita. Licenciatura en Artes Plásticas con Énfasis en Pintura. Universidad de Costa Rica.
- Hernández, C. y Maubert, C. (2017). Fundamentos de Marketing. Recuperado de: [Fundamentos de Marketing \(goconqr.com\)](http://goconqr.com)
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. Naucalpan de Juárez. México: McGraw Hill Interamericana de México.
- López, M. y Gómez, X. (2018). Gestión de Costos y Precios. Recuperado de: [Gestión de costos y precios \(eBook, 2018\) \[WorldCat.org\]](http://WorldCat.org)
- Madrigal, J. (2015): *Legislación del bienestar animal en Costa Rica: Un análisis jurídico formal sobre la protección legal animal y el proceso del proyecto de ley de penalización del maltrato animal*. Tesis inédita. Licenciatura en Derecho. Universidad de Costa Rica.
- Márquez, S. (2015). *Diagnóstico de la crianza del caballo peruano de paso en el Valle del Mantaro*. Tesis inédita. Bachillerato en Ingeniería Zootecnista. Universidad Nacional del Centro de Perú.

- Martín, J. (2016). Infraestructura, mobiliario y materiales de apoyo educativo en las escuelas primarias. Recuperado de: [portadaInfraestructura.pdf \(inee.edu.mx\)](#)
- Martínez, J. y Aranda, J. (2016). Las caballerizas reales y el mundo del caballo. Recuperado de: [iulce.es/wp-content/uploads/2016/12/Libro-Caballerizas-ok.pdf](#)
- Miranda, A y Keever, M. (2016). El protocolo de investigación. Las variables de estudio. 63 (3): 305-307. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755025003.pdf>
- Moreno, I. (2018). *Evaluación nutricional y económica de la producción de forraje verde hidropónico de maíz (Zea Mays) empleando grano comercial*. Tesis inédita. Licenciatura en Ingeniería Agrónoma. Universidad Nacional de Costa Rica.
- Orueta, I. (2017). Importancia económica de las PYMES en las economías iberoamericanas. Recuperado de: <https://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2017/03/CAPITULO-1.pdf>
- Rodríguez, A. y Raygoza, M. (2015). Zootecnia de équidos. Recuperado de: [UNIDAD 8 \(unam.mx\)](#)
- Ronda, A. (2018). [De la estrategia a la dirección estratégica. Recuperado por: \(PDF\) De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Primera parte \(researchgate.net\)](#)
- Salas, D. (2020). [Fuentes secundarias y primarias de información cuantitativa. Recuperado de: Fuentes primarias y secundarias de información cuantitativa - Investigalia \(investigaliacr.com\)](#)
- Sanmartín, M. (2016). *Evaluación del bienestar equino en el centro militar de cría caballar de Écija (Sevilla)*. Tesis inédita. Doctorado. Universidad de Córdoba.
- Solano, G. y Wingching, R. (2019). Validación y desarrollo de ecuaciones predictoras de peso para caballos Iberoamericanos en Costa Rica. 30 (2): 471 – 477. Recuperado de: [http://www.mag.go.cr/rev\\_meso/v30n02\\_469.pdf](http://www.mag.go.cr/rev_meso/v30n02_469.pdf)
- Urribarri, B. y Natera, J. (2015). [Análisis e interpretación de resultados. Recuperado de: mriuc.bc.uc.edu.ve](#)
- Valencia, S. y Valencia, S. (2017). [Lineamientos para la planificación y el desarrollo de cabalgata como actividad de turismo de aventura en el territorio turístico de Salento](#). Tesis inédita.

Bachillerato en Administración del Desarrollo Sostenible. Universidad Tecnológica de Pereira.

Villalobos, M. (2015). Las policromías del ganado: Léxico vacuno y equino de finales del siglo XIX en Costa Rica. Recuperado de: <https://www.scielo.sa.cr/pdf/kan/v40s1/2215-2636-kan-40-s1-239.pdf>