



**Universidad del Aconcagua**

**Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas**

**Licenciatura en Administración**

# **Frigorífico Cuyo.**

## **Reingeniería en los Departamentos: Administrativo Contable y Recursos Humanos.**

Autor: Facundo M. Vargas  
Tutor de tesis: Ing. Roger Amaya  
Tutor metodológico: Lic. Gastón Burlot

Mendoza, diciembre de 2013

Calificación

## Índice

	2. Resumen técnico.	5
<b>I.</b>	<b>Introducción</b>	6
a)	Título y subtítulo	6
b)	Proposición	6
c)	Objetivos (generales y específicos)	6
d)	Justificación.	7
e)	Marco teórico-conceptual.	8
f)	Metódica específica.	9
i.	Tipo de estudio.	10
ii.	Niveles de investigación.	10
iii.	Organización y estructura del texto.	10
iv.	Fuentes de información.	11
v.	Formulación de hipótesis.	11
<b>II.</b>	<b>Desarrollo</b>	12
<b>1.</b>	<b>Capítulo N° 1: Estrategia.</b>	12
1.1.	Análisis Externo.	12
1.2.	Análisis Interno.	17
1.3.	Análisis FODA.	23
1.4.	Estrategias.	25
1.5.	Objetivos.	25
<b>2.</b>	<b>Capítulo N° 2: Operaciones.</b>	27
2.1.	Operaciones Comerciales.	27
2.2.	Operaciones Productivas.	27
2.3.	Operaciones Administrativas.	30
2.4.	Disposición Física de las instalaciones en planta.	39
2.5.	Localización de la empresa.	39
<b>3.</b>	<b>Capítulo N° 3: Rendimiento de la inversión.</b>	42
3.1.	Inversión inicial.	42
3.2.	Ingresos y egresos de operación.	43
3.3.	Cálculo de VAN y TIR.	46
<b>III.</b>	<b>Conclusiones.</b>	47
<b>IV-</b>	<b>Bibliografía.</b>	48
<b>V –</b>	<b>Anexos documentales y gráficos.</b>	49

## **Resumen técnico**

El Frigorífico Cuyo cuenta con un sistema de información contable desactualizado. El software utilizado para la registración de datos contables y administrativos no dispone de funciones que permitan obtener información accesible y ágil sobre los flujos de fondos e indicadores y ratios de análisis de estados contables.

El área de personal se compone de dos personas que manejan una planta de cien empleados; las funciones se limitan a controlar la asistencia de los mismos, proveerles la indumentaria reglamentaria y liquidar los sueldos, dejando de lado todas las técnicas de motivación del personal, los controles de satisfacción laboral y las correspondientes evaluaciones de desempeño.

Tres de los siete hijos del socio gerente general ocupan puestos de importancia a nivel operativo, aun cuando no poseen conocimientos específicos ni la experiencia de haber recorrido diversos sectores de la organización. Interfieren en el desempeño de los empleados responsables del departamento de Recursos Humanos y del departamento Administrativo Contable, cometiendo errores procedimentales.

Como consecuencia de las deficiencias apuntadas se observa una baja rentabilidad en relación al capital invertido.

En el área administrativa contable se propone mejorar la distribución de funciones, incorporar un software que provea funciones estratégicas y con capacidad para elaborar elementos que faciliten el análisis de los estados contables con una visión proyectiva. Al mismo tiempo que permita la conectividad entre unidades organizativas y proporcione alternativas de consulta con sistemas de acceso remoto.

En el área de personal se presenta un plan de capacitación acompañado de técnicas específicas de control de gestión; se propone la incorporación de personal especialista en recursos humanos, rediseñando el departamento de personal y su ámbito de acción. Respecto a las dificultades originadas en un modelo de estructura típica de empresa familiar, se propone elaborar un documento de Protocolo de Familia.

### **Palabras claves:**

Frigorífico, reingeniería, capacitación, recursos humanos.

## I. Introducción

### a) Título

Frigorífico Cuyo. Reingeniería en los Departamentos: Administrativo Contable y Recursos Humanos.

### b) Proposición

En el presente proyecto se propone la elaboración de una reingeniería de los procesos de los departamentos administrativo – contable y de recursos humanos del Frigorífico Cuyo, con el fin de mejorar el desempeño de sus actividades y aumentar la rentabilidad general, optimizando la ejecución de las actividades que cada una de estas áreas realiza.

### c) Objetivos de la investigación.

#### Objetivo general

Realizar una propuesta de reingeniería de los procesos de los departamentos administrativo – contable y de recursos humanos del Frigorífico Cuyo durante un plazo de tres años.

#### Objetivos específicos

1. Diseñar un plan de capacitación para que los empleados reciban la formación necesaria para motivar un mejor desempeño en sus tareas.
2. Proponer la incorporación un sistema de información contable adecuado para un análisis estratégico de la empresa.

3. Articular acciones con la familia del Socio Gerente, con el objeto de mejorar la influencia que ejerce la misma sobre la empresa.

d) Justificación de la investigación.

Es evidente el deterioro que ha sufrido el rubro en los últimos cinco años, con una decadencia preocupante en el mes de diciembre del 2012, desde que los precios de la carne subieron abruptamente. La población mendocina optó por consumir productos sustitutos, lo que desequilibra la situación financiera de todos los frigoríficos de la zona.

La empresa mantiene una situación patrimonial positiva, con una financiación propia cercana al 30%. Posee capacidad de endeudamiento reconocida por las instituciones bancarias, lo que posibilita aprovechar la oportunidad financiera para invertir en una reestructuración, que tendrá como consecuencia inmediata la mejora de su desempeño en todos los niveles de la empresa.

Una problemática que afecta al factor humano es el próximo pase a jubilación de la persona que ocupa el nivel de mando medio en el departamento de recursos humanos y consecuentemente su posterior desvinculación con la organización. Este evento permite incorporar una persona mejor capacitada con el conocimiento académico requerido para el cargo.

Existe una necesidad de modificar con urgencia el sistema de información contable, de manera que le brinde la posibilidad de controlar los costos y los niveles de gastos de la empresa.

También cabe destacar que a través de los datos que puede brindar un sistema de información contable más avanzado, sería más factible cumplir con la presentación de estados de resultados actualizados y flujos de fondos mensuales, requerimientos que demandan las entidades financieras privadas o programas estatales de financiación a la hora de recurrir a un préstamo o subsidio respectivamente.

Las inspecciones sanitarias por parte de SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria) y ONCCA (Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario) llevan a las empresas del rubro a un punto crítico, teniendo que prestar especial atención a la higiene y al control de todas las etapas del proceso productivo. A esto se agrega la debida registración de la trazabilidad de los ganados destinados a la faena.

Por todo lo expuesto, se confirma la utilidad que tiene en la empresa seleccionada, la aplicación de la herramienta reingeniería y el estudio previo para determinar los parámetros y alcances.

e) Marco teórico - conceptual

El marco del proceso de reingeniería se planteará desde tres fases: 1- Un drástico ajuste a la realidad; 2- La creación del futuro de la empresa y 3-La búsqueda del aumento en la rentabilidad de la empresa.

Nos apoyamos en material bibliográfico que desarrolla completamente la teoría necesaria para fundamentar cada etapa y un soporte de ejemplos de empresas reconocidas a nivel mundial que pusieron en prácticas este proceso en las últimas décadas. Entre ella podemos mencionar “Pepsi Co”, “Johnson & Jonson”; y “Chrysler”.

Con respecto a las características, estructura y funcionamiento del proceso propuesto, se recurre a los aportes de reconocidos autores de las ciencias administrativas, como Peter Drucker, Eduardo Kastika y Rodolfo E. Biasca.

Un especial aporte es el que nos genera el enfoque propuesto por Alvin Toffler, con su inteligente e innovadora visión de un futuro comprometido con la búsqueda de nuevas oportunidades para la obtención y distribución de la riqueza en la creciente complejidad de la sociedad globalizada. Dentro de este contexto surge la emergente necesidad por parte de las organizaciones para adaptarse a nuevos entornos.

Las principales herramientas propuestas se basan en el programa de ventajas estratégicas que propone Michael Porter a lo largo de sus publicaciones y una mirada específica a la visión de empresa familiar aportada por Peter Leach.

El enfoque con que se observa a la empresa es un modelo sistémico y estratégico basándonos en los aportes del doctor Juan Farrés Cavagnaro.

Como parte del análisis de los antecedentes del proyecto se realiza un breve recorrido por la historia de la empresa. Frigorífico Cuyo nace en el año 1964, a mano de dos hermanos que tuvieron un relativo éxito en el rubro llegando a proveer de carne a la armada de Chile. Luego de que los dueños incursionaran en política y desatendieran su empresa, la comisión directiva propietaria del actual Frigorífico, compra el mismo en el año 1986.

Actualmente se categoriza como una empresa familiar conducida por el jefe de familia, quien se desempeña como socio gerente general del Frigorífico acompañado por tres de sus hijos.

El Frigorífico ha sobrevivido a las crisis del año 1989 (hiperinflación) y al fenómeno del corralito del año 2001; sin renovar imagen o infraestructura ha centralizado sus esfuerzos en mantener a sus clientes de larga data, entre ellos una cadena local de supermercados. Las relaciones duraderas con sus principales proveedores y clientes más importantes le aseguró un lugar en el mercado. Actualmente genera cien puestos de trabajo, cuya planta laboral incluye empleados con antigüedad que oscila entre los seis meses a los treinta años, cumpliendo las mismas funciones.

Se produce la crisis del campo, acompañada de la creciente tendencia a plantar soja en las principales zonas ganaderas del país, elevándose los precios de los productos finales a una tasa incremental exorbitante, y con la inesperada y acelerada tasa de crecimiento en el índice general de precios de la canasta básica de alimentos. En este escenario la empresa se ve inevitablemente sumergida en la necesidad de replantear su forma de conducirse en medio de la crisis actual.

La supervivencia de la empresa se ve amenazada de no modificar sus procesos estratégicos, de manera que logre bajar costos y aumentar el rendimiento para lograr la eficiencia esperada y generar un impacto en la rentabilidad que le permita superar la realidad económica que golpea a las empresas del rubro.

f) Metódica específica

La metodología a utilizar parte de la aplicación del enfoque sistémico, por lo tanto se realizará un primer nivel de análisis cuyo objeto será describir la estructura de la organización integrando los departamentos bajo estudio con el contexto inmediato y los diferentes niveles de influencia.

El interrogante planteado determina una “Metodología de primacía organizacional con finalidad modificativa” (Farrés Cavagnaro, 2013), con una descripción detallada de los cambios que se proponen.

i. Tipo de estudio

El estudio que se realiza sobre la investigación consta básicamente en una primera etapa, de un análisis deductivo que se enfoca en el contexto de la empresa y su desempeño para determinar las dificultades de la misma.

En consiguiente se aborda un análisis inductivo sobre los procesos en departamentos claves de la empresa y cómo un rediseño de los mismos puede mejorar el rendimiento financiero.

ii. Niveles de investigación.

Para la obtención de la información se utilizarán métodos de observación directa, cuestionarios escritos y entrevistas personales realizadas en forma oral, de manera que permitan diseñar estrategias de reingeniería para los diferentes sectores.

iii. Organización y estructura del texto.

- Capítulo N°1: Primero se analizan los factores internos y luego se describe el contexto al cual pertenece la empresa; se plantean las estrategias en función de las conclusiones recopiladas en ambos análisis y se plantean los objetivos estratégicos del Frigorífico.
- Capítulo N°2: Se desarrolla la aplicación de la propuesta en las operaciones de administración de la empresa, se describen las operaciones de producción, la disposición física interna y las características de la zona en la que se encuentra ubicada la planta productiva.
- Capítulo N°3: Se proyectan los cálculos que reflejan el incremento en la rentabilidad, que se originan a consecuencia de la correcta aplicación de la propuesta. Se calculan el VAN (valor actual neto) y la TIR (tasa interna de retorno) del proyecto.

iv. Fuentes de información.

Las fuentes utilizadas son estados contables, informes anuales preparado para gerencia general, registros de datos históricos sobre el desempeño del personal, y documentación auxiliar, por lo tanto se las considera directas y primarias; realizan un aporte al objeto principal del estudio. Las mismas permiten enriquecer tanto el análisis interno como así también ayudan a entender el entorno de la empresa, lo cual es fundamental para que el estudio mantenga un coherencia y un hilo conductor entre las necesidades de la empresa y los requisitos del sector industrial. También se consultarán fuentes secundarias como páginas web que indican la situación actual de empresas con rasgos similares y pronósticos sobre las tendencias de la economía.

v. Formulación de la hipótesis.

La reingeniería de procesos en los departamentos administrativo – contable y de recursos humanos mejorará la rentabilidad de la empresa Frigorífico Cuyo.

## II. Desarrollo

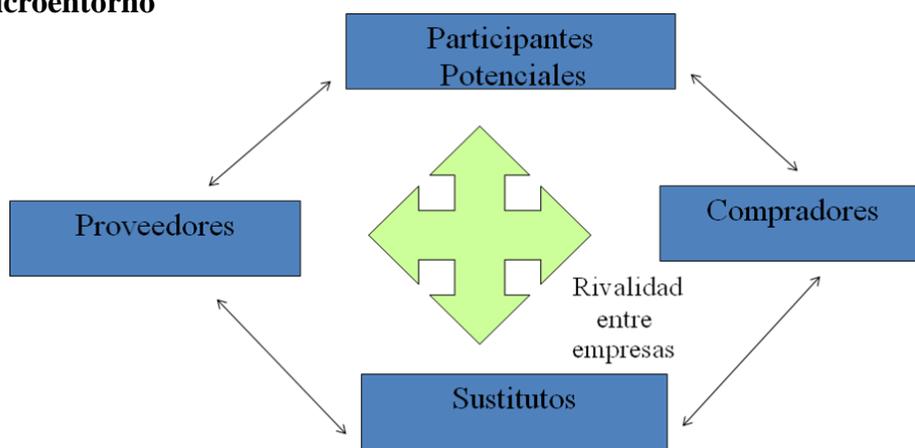
### Capítulo N° 1: Estrategia.

La estrategia de negocio que lleva adelante la empresa es buscar el liderazgo en costos, dado que es el factor de mayor sensibilidad en la demanda del mercado meta. Este tipo de estrategia derivó en una escasa inversión y una contradictoria pretensión de reducir los costos medios contantemente, sin gestionar decisiones estratégicas.

Actualmente esta estrategia se ve mermada por una realidad donde los costos fijos se vuelven variables, producto de la inestabilidad económica y jurídica del país. En este contexto es que el diseño que sostiene la empresa en sus principales áreas de operaciones se vuelve cada vez más obsoleto.

#### 1.1. Análisis Externo.

##### Microentorno



Si analizamos el contexto externo con una relativa cercanía a la empresa, desde el enfoque que nos da Porter en su teoría del diamante competitivo, encontramos que la rivalidad de las empresas del rubro se sostiene desde cuatro factores.

**Primero:** con los proveedores de ganados vacuno y porcino, quienes poseen un alto poder de negociación y se encuentran agrupados en diferentes sectores. Los que abastecen a la zona de Cuyo, en su mayoría, se asientan en la zona de la pampa húmeda de Argentina: principalmente en San Luis, La Pampa y el sur de Córdoba. Con este factor la negociación es muy desigual ya que por lo general se asocian para abastecer los grandes frigoríficos y a los pequeños los ponen en una lista de espera donde el ganado que les llega es de calidad media ó baja. Generalmente el rendimiento del ganado es muy difícil de estimar, ya que se pesa vacío el camión destinado para su transporte (en una báscula especial) y luego se pesa con el ganado arriba del mismo y se calcula la diferencia que representa el peso promedio del ganado. Lo que cuesta calcular es el desperdicio que se tendrá durante la faena, debido al líquido y al alimento acumulado en el estómago. Por todo esto el precio es muy versátil y se negocia durante el proceso de compra, teniendo muchas diferencias según el poder de compra con el que cuenta el frigorífico. En el caso investigado el poder de compra es relativamente bajo en función de la cantidad de cabezas que se suelen adquirir para uso propio de la empresa.

**Segundo:** los compradores generalmente se encuentran con un débil poder de negociación cuando se trata de negocios minoristas. Por el contrario cuando se trata de los supermercados, distribuidores o algún otro tipo de negocio mayorista es muy competitivo, debido a que la capacidad de compra de estos últimos es muy alto y por lo general tienen una alta participación en las ventas del frigorífico al que compran en forma cotidiana. Esta situación promueve la aparición de alianzas entre mayoristas y frigoríficos, generando un alto nivel de negociación para los compradores.

**Tercero:** Los participantes potenciales son muy escasos debido a que las barreras de entrada, en el rubro, son muy altas. Para poder funcionar como frigorífico y prestar servicios de faena es necesaria una importante inversión inicial; los organismos de control gubernamentales son muy estrictos; los clientes grandes tienen una relativa lealtad con sus proveedores actuales. La mayor amenaza está representada por los supermercados que deciden realizar una integración hacia atrás,

En los últimos 10 años han tenido una marcada tendencia a comprar su propio campo para criar su ganado y de este modo congelar sus costos y volverse más competitivos en determinados productos.

**Cuarto:** Los productos sustitutos fueron desestimados durante muchos años, debido a una fuerte cultura alimenticia que se inclinaba por la carne vacuna y porcina. Sin embargo desde los últimos 10 años se transformaron en una amenaza cada vez más importante con alta participación, y que actualmente se encuentra en crecimiento, sobre todo en los productos de mar y los productos avícolas. El bajo precio de los productos avícolas y la crisis económica han determinado una gran pérdida en la participación del mercado de la carne vacuna y porcina.

En la actualidad existe una tendencia a incrementar el consumo de productos sustitutos, pescado y aves, y se sigue profundizando a medida que se mantenga un crecimiento sostenido en los precios de la canasta básica alimentaria.

## **Macroentorno**

Desde un análisis macroscópico del contexto de la empresa, podemos determinar ciertos ambientes que influyen en rubro al que pertenece Frigorífico Cuyo.

### ***Ambiente demográfico***

Maipú, el departamento en el que se encuentra la empresa, cuenta con 172.861 habitantes (INDEC, 2010), lo que representa un incremento del 12.5% frente a los 153.600 habitantes (INDEC, 2001) del censo anterior. Esta magnitud la sitúa como el cuarto componente del aglomerado, pero el segundo en crecimiento relativo. Según el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) el componente Maipú del Gran Mendoza abarca también las localidades de General Gutiérrez, Luzuriaga y Coquimbito. Estos datos demográficos nos permiten visualizar un crecimiento en la población de consumidores que se sitúa en los alrededores del frigorífico.

### ***Ambiente económico***

La empresa está ubicada en las cercanías al carril Rodríguez Peña, donde se encuentran asentadas una gran cantidad de empresa de diversos rubros que conforman la denominada zona industrial de Maipú. La población que reside en los alrededores es principalmente clase trabajadora, operarios de las principales empresas que se encuentran instaladas sobre el mencionado carril. Poseen un poder de compra que permite mantener un alto nivel de consumo en el rubro alimenticio.

Por este motivo podemos encontrar gran cantidad de carnicerías por las zonas residenciales que se establecen en los perímetros del Frigorífico, creando una cercanía relativa importante para aprovechar las cortas distancias y no incurrir en mayores gastos por el rubro de logística.

### ***Ambiente natural***

En la actualidad el perímetro del Frigorífico se encuentra conformado por lo que se denomina zona residencial. Debido a esta clasificación la Municipalidad del departamento de Maipú realiza exhaustivos controles en el tratamiento de desechos y efluentes. Para resolver este obstáculo, se aprovecha el extenso terreno con la plantación de arbustos específicos distribuidos estratégicamente para aminorar los olores y las consecuencias del necesario tratamientos de efluentes y desechos propios del servicio de faena.

### ***Ambiente tecnológicos***

En Argentina existen diferentes ofertas y empresas que proveen maquinarias específicas para el rubro, en su mayoría se fabrican en el extranjero, las cuales son adoptadas por un número limitado de frigoríficos debido a su alto costo. También existen en la provincia de Mendoza empresas que ofrecen software y hardware diseñados a medida para satisfacer las necesidades puntuales que se puede requerir para un frigorífico. Las empresas mencionadas son reducidas, por lo menos las que ofrecen un nivel de integración tecnológica adecuada.

En este sector se encuentra en crecimiento la oferta de avanzados software que proporcionan un nivel de innovación que permiten, cada vez más, solucionar problemas específicos de gestión.

Los precios varían según los requerimientos y componentes que se demanden, pero en general se puede llegar a un nivel de inversión razonable para cada cliente en particular.

### ***Ambiente político***

Desde el Poder Ejecutivo Nacional, se están tomando medidas preventivas de inflación, como por ejemplo congelar el precio de la carne. Esta decisión en los últimos 10 años ha generado que se frene de manera progresiva el nivel de crecimiento del rubro. Actualmente el sector industrial de alimentos vacunos se ve amenazado por las políticas de restricción a la determinación de precios rentables.

### ***Ambiente cultural***

La población de la República Argentina y de Mendoza en particular, tiene una fuerte costumbre de consumir productos bovinos y que los mismos tengan un peso relativo muy importante dentro de su dieta. Este hecho mantiene en pie al sector, y es acompañado de un ritual que se mantiene como fenómeno social desde hace más de 100 años. Los domingos y los días de festejos familiares, es la comida preferencial de los mendocinos el asado a la parrilla. Este fenómeno se ha visto mermado por la escalada de precios; hoy los productos avícolas le han quitado terreno a los productos bovinos, pero por un alto margen se mantiene a estos productos como el principal menú de preferencia en la población.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>*Tendencia del mercado a elegir los productos de precios más accesibles, en el consumo minorista.</p> <p>*Cierre de frigoríficos por alto nivel de endeudamiento, generando una compresión de la oferta.</p> <p>*Fuerte cultura de consumo de productos bovinos.</p> <p>*Innovación tecnológica específica que tiende a mejorar el desempeño de las empresas del rubro.</p>	<p>*Disminución en el consumo de carne.</p> <p>*Consecuencias restrictivas económicas a causa del fenómeno de la inflación.</p> <p>*Integración hacia atrás de los supermercados.</p> <p>*Contracción en la oferta de ganados bovinos y porcinos.</p> <p>*Implementación de políticas de restricción de precios, por parte del Estado.</p>

## 1.2. Análisis Interno.

### *Cadena de Valor*

Se disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.



## **Actividades primarias**

### ***LOGÍSTICA INTERNA***

Son las actividades asociadas al recibo, almacenamientos y distribución de insumos de las áreas de operaciones.

Se compra en Mendoza a productores locales un 20% del ganado que se faena y el resto se compra en otras plazas. La mayoría del ganado proviene de las provincias de San Luis y La Pampa o el sur de la provincia de Córdoba. Esto se debe a que la calidad del producto final depende de que el animal provenga de una zona de pampa húmeda, donde puede pastar sin necesidad de recorrer grandes distancias.

La mayor cantidad de cabezas destinadas a los servicios de faena son de terceros o clientes que contratan los servicios del Frigorífico pero aportan su propio ganado. El ganado se entrega en el Frigorífico un día antes de la faena para que sea guardado en los corrales, no se alimentan y se espera que eliminen los desechos para aprovechar al máximo cada animal.

### ***OPERACIONES***

El servicio de faena se inicia con la matanza del ganado, luego se procede al proceso interno donde se saca el cuero, el que es llevado a piletas con sal para que se sequen; posteriormente se separan las partes que se derivan para consumo final (carne y materia prima para chacinados) de las que se venden para consumo industrial (huesos y grasa). Estos procesos se realizan en forma simultánea para evitar desperdicios por descomposición. Luego se procede con las etapas de limpieza, proceso que es controlado por un veterinario de SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria) que tiene una oficina cedida por la empresa dentro de sus instalaciones. Por último se procede a la guarda de las reses faenadas en cámaras refrigeradas, clasificando las piezas según el propietario de las mismas.

### ***LOGÍSTICA EXTERNA***

Se realizan actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores. El primer paso es colocar número a las medias reses que se encuentran en las cámaras y registrarlas para informar a los organismos de control. Luego se ordenan según el dueño de las reses y se disponen las que son de propiedad exclusiva del Frigorífico, en función de la técnica de control de stock primero entrado primero salido debido a la pérdida de peso por estar expuestas al frío. Las cámaras tienen puertas que tienen acceso a una explanada donde se estacionan los vehículos de los repartidores y pasan por un control interno que registra el número de pieza que sale de la cámara.

A los clientes que no retiran en el mismo día de la faena sus piezas, se les cobra un servicio de guarda por la capacidad de frío utilizada.

### ***MARKETING Y VENTAS***

Son las actividades asociadas con la finalidad de proporcionar un medio por el cual se pueda inducir a los clientes a comprar los productos. Actualmente no existen acciones específicas como la publicidad, sino que se cuenta con una cartera de clientes que, por relaciones duraderas, mantienen una transacción comercial continua con el Frigorífico.

Debido a que el consumidor final busca la mejor relación entre precio y calidad, se optó por no invertir en posicionamiento de marca, haciendo uso de la trayectoria que tiene el Frigorífico y sus precios bajos.

### ***SERVICIOS***

La principal prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto radica en un servicio de distribución tercerizada. Cuando los distribuidores terminan el reparto del día realizan una rendición en la cual devuelven las piezas no vendidas a la cámara y pagan las que vendieron en la oficina de la administración.

Los vehículos en los que se realizan los repartos cuentan con sistemas de refrigeración y con la habilitación municipal correspondiente. Los choferes de dichos repartos además de tener la debida habilitación de conductor cuentan con cursos aprobados en manipulación de alimentos y una libreta de salud expedida por la Municipalidad de Maipú.

### **Actividades de apoyo**

#### ***Abastecimiento***

Se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa. El punto de ubicación del Frigorífico es de cercanía relativa a los proveedores de insumos, esto acompañado a una relación de más de 15 años con la mayoría de los proveedores permite tener cuenta corriente en la totalidad de los oferentes de insumos que se encuentran en la zona industrial del carril Rodríguez Peña y carril Maza (principales zonas comerciales e industriales del departamento de Maipú).

Cuando surge una necesidad imprevista, los empleados que están autorizados a retirar los insumos requeridos realizan una previa consulta al sector de compra de la empresa y luego se pueden presentar en los diferentes proveedores a sola firma de remito.

Una vez al mes se realizan los pagos pendientes luego de efectuar una conciliación con la oficina de la Administración. La mayoría de los insumos no tienen problemas de stock en los proveedores mencionados, a excepción de los repuestos de la cámara de frío que son productos importados y en los últimos 5 años se ha incrementado la falta de disponibilidad de los mismos por las trabas impuestas a la importación.

#### ***Desarrollo de tecnología***

El conocimiento, el procedimiento y la tecnología dentro del proceso productivo (Know How), consiste en actividades que se esfuerzan en manejar el producto o el proceso buscando más eficiencia, aun cuando se está lejos de lograrlo.

El procedimiento o la tecnología dentro del equipo de proceso es rudimentaria y en consecuencia se utiliza una importante cantidad de empleados en el nivel operativo. Todo el proceso operativo depende de la cantidad de empleados y la experticia de los mismos para que el rendimiento del proceso sea el esperado.

La información de los resultados del proceso se obtiene en forma manual a través de planillas impresas que luego se entregan a la administración para que sean volcadas a una planilla de Excel y a su vez estas planillas son utilizadas por el sector contable, para que se registren con un formato de asiento contable.

En conclusión, el manejo de la información es muy lento y los programas utilizados fueron actualizados por última vez hace 10 años.

Con respecto a los procesos de nivel operativo la inversión necesaria para una innovación tecnológica es mayor que el patrimonio con el que cuenta la empresa, ya que son máquinas importadas y actualmente el número de frigoríficos que los han podido incluir es muy reducido. No se requiere actualmente cambiar la estructura operativa en relación a un beneficio potencial pero sí en el caso de las herramientas utilizadas para administrar la empresa.

### ***Administración de RR.HH.***

Consiste en la búsqueda, contratación y entrenamiento del personal. Se dispone de una planta de 100 empleados, con la única capacitación que le brinda un breve entrenamiento en la medida que va desempeñando las tareas para las cuales fueron contratados. Gozan de diferentes motivaciones que son exclusivamente remunerativas. Los empleados operativos se encuentran medianamente satisfechos debido a que la oferta laboral del rubro es escasa y la mayoría posee más de 5 años de antigüedad, por lo cual se han adecuados a las condiciones laborales.

El personal de mando medio tiene desde 5 años de antigüedad hasta 15 años de antigüedad y se encuentran disconformes; es debido a que el mercado de oferta laboral para el mismo cargo se encuentra en las mismas condiciones laborales que el Frigorífico, por lo tanto no proceden a su desvinculación, pero dado su nivel de disconformidad no aplican el 100% de sus capacidades por falta de motivación. El principal problema que se suscita en el nivel de mandos medios es que en los sectores claves de la empresa se desempeñan los hijos del Socio Gerente General. Se confunde la función con el respeto a la autoridad en el marco del cargo que ocupan.

### ***Infraestructura de la empresa***

Está constituida por varias actividades que apoyan a la cadena de valor completa. Ej: administración general, contabilidad, asesoramiento legal, etc. La contabilidad del Frigorífico se registra a través de un software que no está integrado y se vuelve necesario duplicar la información en hojas de cálculo.

Para toda la información referente a la administración del Frigorífico se utiliza como respaldo hojas de cálculo de Excel y documentos de Word, luego esto sirve de base para la registración contable.

El sistema de facturación exige cargar de forma manual todos los datos que requiere el documento en el momento de facturación, excepto por los datos del cliente que se encuentran cargados en una base de datos vinculada.

Esta característica ocasiona demoras en el proceso de facturación y lo convierte en una tarea tediosa para los empleados, además de ocasionales errores de transcripción<sup>1</sup>.

Las principales conclusiones de la comparación realizada fueron que, en las actividades primarias no se encontraron diferencias sustanciales. Sin embargo en las actividades de apoyo existe una ventaja competitiva importante a favor del frigorífico ubicado en Rio Cuarto.

Poseen un software más avanzado para registrar los datos requeridos para un adecuado sistema de información contable, y ponen en práctica un completo programa de capacitaciones para sus empleados.

---

<sup>1</sup>En un análisis de la cadena de valor, se experimentó la técnica de Benchmarking (comparación de patrones estratégicos de referencia). El enfoque se realizó sobre un frigorífico de Rio Cuarto, provincia de Córdoba, donde se pudieron extraer valiosas conclusiones luego de una observación directa, con intenciones de comparar la actividad integral de ambos frigoríficos. El mencionado frigorífico analizado fue elegido debido a que es el proveedor regional con que cuenta el principal cliente de Frigorífico Cuyo para abastecer su cadena de supermercados instalados en las provincias de San Luis y Córdoba.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Personal con un alto nivel de lealtad, y un importante conocimiento empírico en el nivel operativo.</li> <li>*Costos Fijos Estables.</li> <li>*Lealtad por parte de las principales empresa que conforman la cartera de clientes.</li> <li>*Instalaciones amplias.</li> <li>*Solvencia económica.</li> <li>*Bajo nivel de endeudamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Un software de registraci3n contable desactualizado.</li> <li>*Sistema de Informaci3n Contable deficiente y limitado.</li> <li>*Exceso de empleados en la planta productiva.</li> <li>*Falta de implementaci3n de t3cnicas de motivaci3n del personal.</li> <li>*Ausencia de capacitaciones al personal, en temas claves de desempe1o.</li> <li>*Duplicidad de mando por parte de los hijos del socio gerente general.</li> <li>*Dificultad en el acceso a la informaci3n estrat3gica.</li> </ul>

### 1.3. Análisis FODA.

El análisis FODA tiene como objetivo crear estrategias que est3n orientadas a poder aprovechar las oportunidades en funci3n de las fortalezas que posee la empresa, y materializar las oportunidades que permitan corregir las debilidades de la empresa.

De esta manera se podr3 minimizar efectos negativos y hacer frente a las amenazas que atentan con la estabilidad de la empresa. Es decir que las estrategias deben implementarse en funci3n de llevar a la empresa hacia un escenario favorable, partiendo de la posibilidad de revertir las condiciones donde las debilidades incrementan las amenazas, favoreciendo a las fortalezas que las disminuyen. Por otra parte trabajar sobre las oportunidades que se acrecientan con las fortalezas evitando la reiteraci3n de debilidades que disminuyen las oportunidades.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	 <p>Mejor escenario posible</p>	
<b>AMENAZAS</b>		

Luego de analizar los aspectos internos y externos del Frigorífico se propone proceder a la implementación de tres estratégicas:

- Desarrollar un software que facilite la optimización de la distribución de funciones en el área administrativa contable, y que permita obtener información oportuna, accesible y confiable.
- Implementar técnicas de motivación del personal que mejoren el desempeño de los empleados, en especial en los mandos medios, procurando que aporten un ambiente de satisfacción laboral que mejore el desarrollo de las actividades de la empresa, en especial las denominadas de apoyo. Implementar un plan de capacitaciones que permita la internalización de los conceptos propuestos y la adquisición de las competencias específicas.
- Crear un documento que describa la planificación de un protocolo de familia, para mejorar la conducción que ejerce el socio gerente general y su familia en la empresa. El documento debe contener soluciones a las problemáticas vinculadas al modelo de empresa familiar.

#### 1.4.Estrategias.

##### ***Visión***

Posicionar a Frigorífico Cuyo como líder en la región de Cuyo por la calidad de sus productos y servicios en el mercado de carne vacuna.

##### ***Misión***

Obtener un alto rendimiento en los servicios de faena, almacenamiento de productos bovinos y porcinos, contando con las disposiciones sanitarias correspondientes en todas las instalaciones. Nuestros servicios se dirigen a los frigoríficos, supermercados y distribuidores de carne que no tengan procesos de faena propia o que no cuenten con la capacidad de frío para almacenar sus piezas trozadas.

#### 1.5.Objetivos.

##### ***Objetivo general***

Aplicar un sistema de mejora continua tendiente a desarrollar procesos que aumenten aproximadamente un 30% el nivel rentabilidad anual, al cierre de cada ejercicio en comparación con el cierre de ejercicio sin proyecto, durante tres años consecutivos.

##### **Objetivos específicos**

- Proveer un programa de 6 capacitaciones integradas destinadas al personal a fin de lograr un mejor desempeño de los procesos claves de la empresa. Tiempo estimado: 6 meses.

- Implementar tecnología informática actualizada, tanto en hardware como en software, que permita al sistema de información contable generar un control de gestión estratégica. Tiempo estimado: 6 meses.
  
- Elaborar un documento de protocolo familiar, que mejore la conducción de la empresa, y que permita la integración de los hijos del socio gerente general de la empresa en las áreas críticas, aportando compatibilidad y complementariedad. Tiempo estimado: 6 meses.

## **Capítulo N° 2: Operaciones.**

Son el conjunto de actividades tendientes a reformular de manera integral, los procesos organizacionales, administrativos, financieros y contables de la empresa, lo que implica una reconversión, transformación y adaptación a los cambios tecnológicos, y la implementación de nuevos modelos estructurales empresariales, con la finalidad de incrementar su eficiencia y eficacia, procurando su mejora continua y modernización.<sup>2</sup>

### 2.1. Operaciones Comerciales.

Las actividades comerciales no cuentan con un departamento específico; se basan en las relaciones que mantiene el socio gerente general del Frigorífico con los integrantes de la cartera de clientes. No hay incorporaciones de nuevos clientes desde los últimos 5 años. Los clientes minoristas compran a través de los distribuidores, quienes mantienen relación con la empresa desde hace 15 años.

Desde el año 2002 no se registran acciones concretas de marketing o de publicidad, ni rediseños de marca. Las principales actividades son las relaciones institucionales y no se incorporan servicios post venta. Las empresas que componen la cartera de clientes mantienen una relación con el Frigorífico mayor a cinco años.

La clave de las relaciones duraderas son los vínculos de confianza, la posibilidad de la cuenta corriente y los precios competitivos. La propuesta no modifica las actividades realizadas por la empresa en el área comercial.

### 2.2. Operaciones productivas.

En las actividades del departamento de producción tenemos 5 sectores:

---

<sup>2</sup>Ver anexo 2.

- **Corrales:** Es el área de la empresa donde se recibe el ganado y se lo clasifica según si son bovinos o porcinos. En un segundo paso se ubican en corrales según sexo y características de edad: toros, novillos, terneros, vacas, vaquillonas y terneras. Se guardan por 24 horas aproximadamente sin alimentarlos y se pesan antes de que pasen al matadero. El ganado puede ser propio o de un tercero que solo contrata los servicios de faena de la empresa.
- **Matadero:** Es la zona en donde se golpea al animal en un punto exacto para noquearlo y luego se procede con los servicios de faena. Es necesario personal de relativa experiencia que utiliza un martillo neumático que por medio de un mecanismo interno genera un golpe preciso y lo suficientemente fuerte.
- **Faena:** En esta etapa se retira el cuero, cabeza y achuras, despostando las partes no utilizadas como alimentos. Se desgrasa y fracciona en medias reses. Las partes se clasifican según su destino y su dueño. Los principales rubros de clasificación son: grasas, huesos, carne, materia prima para chacinados y achuras (nombre comercial de las vísceras).
- **Cámaras:** En las cámaras de frío se deposita la carne proveniente de la faena. El ganado propio se deja en una las cámaras que tienen acceso a los andenes de la playa interior del frigorífico; el ganado de terceros se guarda en las cámaras que tienen acceso a los andenes más próximos a la entrada del frigorífico. Luego de los servicios de faena se le cobra a los dueños del ganado la guarda en frío, por cada día que pasa la carne en las cámaras hasta que la retiran. Por lo general el hueso, la grasa, el cuero y materia prima para chacinados y achuras quedan en forma de pago. Estos subproductos se venden a clientes que los procesan en forma industrial y retiran con camiones los restos por el Frigorífico al finalizar cada servicio de faena.
- **Cueros:** Se limpian y se salan colocándose en piletas clasificadas por origen del ganado, donde podrán permanecer durante meses hasta su venta, por lo general dependiendo de lograr un buen precio o cuando sea necesario disponer de dinero para financiar costos de faena. Los clientes que compran estos productos lo retiran del frigorífico generalmente para exportación; por esto se espera a poder acumular suficientes cantidades para que la venta sea más accesible.

En cada área del departamento de producción existen procesos que responden a la supervisión de veterinarios y bromatólogos que auditan los procedimientos mencionados y el tratamiento de los efluentes resultantes de dicho proceso. Para cumplir con los requisitos de futuras inspecciones se registra en forma manual en planillas impresas los inventarios indicando origen y trazabilidad para evitar inspecciones por faena clandestina.

Los mencionados registros no se cargan en forma digital ni se tienen en cuenta para indicadores de rendimiento. La propuesta concreta es que la trazabilidad y origen de cada animal este asignada por un número que se les dan al ingreso al frigorífico, pero cargando dicho número en el software a incorporar. Esto puede permitir que se realicen auditorías internas a distancia por parte del socio gerente general de la empresa y en forma semanal tener datos ciertos del nivel de productividad con el que cuenta la empresa. Estos procesos de registro y análisis se realizarán desde el departamento Administrativo Contable, con colaboración del departamento de producción ya que es el área donde tiene origen la información.

En todas las áreas de producción se realizan tareas de limpieza y mantenimiento, ejecutadas por los empleados del sector. Los insumos y materiales necesarios son retirados por encargados en los diferentes proveedores donde se mantienen cuentas corrientes. A fin de mes estas cuentas corrientes son canceladas por el sector de de compras, para la conciliación de dichas cuentas cada empleado que retira un material o insumo es responsable de entregar el comprobante correspondiente al área administrativo contable.

Como consecuencia de los cambios propuestos en las operaciones de administración, se espera mejorar el desempeño en el sector de faena, reduciendo los tiempos de circuito por animal, con un mejor aprovechamiento de insumos y materiales y sus costos, como indumentarias y herramientas. Esto permitirá ahorrar en el rubro producción al disminuir tiempos ociosos y desperdicio de materiales en un valor significativo.

#### Plan anual de mejoras en el sector de producción

CONCEPTO	1 <sup>er</sup> Trimestre	2 <sup>do</sup> Trimestre	3 <sup>er</sup> Trimestre
Diseño de un sistema de información contable que facilite el seguimiento del proceso productivo.	X		
Remodelaciones de Ex fábrica de Chacinados.		X	
Inauguración de comedor para personal.			X
Implementación de Control Interno con Indicadores de Gestión Estandarizados.	X		

### 2.3. Operaciones administrativas.

Las actividades relacionadas con las operaciones de administración se dividen en 3 departamentos: Administrativo Contable, Recursos Humanos y Compras:

*El departamento Administrativo Contable se divide en tres áreas:*

- **Tesorería:** donde quedan concentrados todos los ingresos y egresos de dinero quedando registrado en hojas de cálculo de Excel, todos los movimientos, pertinentes al área de la empresa. Desde el sector de compra se comunican los requerimientos en cheques o efectivo y desde el área de tesorería se suministrarán las cantidades de dinero registrando la finalidad o destino. Los primeros días de cada mes se depositan en el banco el monto necesario de los sueldos, adjuntando una planilla (facilitada por el área recursos humanos) con las transferencias que se deben efectuar a cada una de las cajas de ahorro de cada uno de los empleados. También se ejecutan las cobranzas a los clientes de la empresa.
- **Secretaría y Facturación:** se emiten los remitos en forma diaria y facturas mensuales a los clientes de la empresa. También se archivan todas las facturas de ventas y compras para que los contadores confeccionen los libros de IVA. Se lleva la agenda del socio gerente general de la empresa y se realizan las actividades de atención al público. Se detalla un seguimiento de los animales que se adquieren a través del departamento de compras y de los animales

que son aportados por clientes que contratan servicios de faena. Se registran los pesos de los camiones en una báscula cuando están con el ganado cargado y cuando están sin carga para evaluar el rendimiento de cada ganado según su peso antes de la faena y luego de la faena. Se realizan gestiones de trámites y notificaciones.

- **Contaduría:** se realizan tareas pertinentes a la recopilación de la información necesaria para confeccionar los estados contables de la empresa.

El área de la empresa que más acotada se encuentra es secretaria y facturación. El desarrollo de las funciones cotidianas del área se lleva en un libro de Excel como soporte de la información; una vez al mes la misma información que se registró en las hojas de cálculo se carga en un software específico que adquirió la empresa en el año 2005. En el mencionado software se registran los asientos contables del mes, se cargan las facturas de compras y emiten las facturas de ventas.

En tesorería también se registran los movimientos de dinero en Excel y una vez al mes el área de contabilidad procesa dicha información para cargarla en el software de la empresa.

Una vez que se cierran las actividades mensuales un contador que trabaja 15 días al mes en la empresa procesa los datos contables y realiza las declaraciones impositivas.

El departamento administración responde directamente al socio gerente general de la empresa y está constituido por un contador, un síndico, un tesorero, una secretaria encargada del sector y 2 administrativos responsables de procesar la información que se carga en Excel y en el software de la empresa.

Durante la observación directa realizada en la empresa se detectaron evidentes procesos de duplicidad de la información. Esta reiteración de los procesos que registran la información impide profundizar en una evaluación de indicadores que no sean financieros. Por lo tanto la empresa cuenta con un tablero financiero de control, pero posee escasa información para confeccionar un cuadro de mando integral (es decir un conjunto de indicadores financieros y no financieros que controlen el desempeño estratégico de la empresa).

Las operaciones administrativas tienen un seguimiento personalizado por parte del socio gerente general de la empresa, debido a su formación académica de contador público nacional. Desde el mencionado departamento se realizan informes mensuales en documentos de Word que describen la actividad de la empresa y los sucesos principales redactados por la secretaria encargada del departamento.

Uno de los cargos de procesamiento de la información es ocupado por una de las hijas del dueño quién, en el afán de interiorizarse de los procedimientos internos de la empresa, audita de forma informal el resto de las actividades de administración. La formación académica de la hija del socio mayoritario es de diseñadora gráfica por lo tanto cuando se le facilita información contable desconoce los métodos de lectura de la información suministrada y es necesario explicarle de forma simplificada los datos que son relevantes.

La propuesta para este departamento se centra en incorporar un software que integre las funciones de tesorería, contabilidad, secretaría y facturación. El procesamiento de la información debe ser accesible y confiable de manera tal que se acorten los tiempos requeridos por las tareas de carga de datos y que permita utilizar el tiempo disponible en recopilar indicadores de gestión estratégicos para diagramar un cuadro de mando integral. Al final de cada mes el programa debe emitir un informe de los datos relacionados que satisfagan los requerimientos técnicos contables y que relacionen la información con los objetivos estratégicos de la organización.

Esta información debe estar conectada a través del sistema intrared (un sistema que vincula los hardware donde se destinan unidades de trabajos para acceder a un mismo archivo desde diferentes puntos clave de la empresa). El acceso al servidor debe tener acceso remoto vía internet para que el socio gerente general de la empresa pueda verificar los resultados parciales de los procesos desde su domicilio o cualquier otro punto de locación desde su notebooks.

Los cambios descritos buscan crear conectividad y accesibilidad con la información para darle el grado de dinámica que requiere una empresa actualmente, y obtener información confiable que permita tomar decisiones de forma eficiente. Es fundamental estar en contacto en forma permanente con los indicadores claves que expongan el desempeño de la organización. Una reingeniería de los procesos descritos en este punto se concentra en aplicar tecnología necesaria que mejore el rendimiento del departamento y que provea herramientas que permitan bajar costos y avanzar en la búsqueda de los objetivos de la empresa.

- **El departamento de Compras:**

El departamento tiene un cargo ocupado por unos de los hijos del socio gerente general, quien se ocupa de comprar los ganados para su posterior faena y quien realiza las compras de materiales necesarios para abastecimiento o para cualquier otra actividad cotidiana de la empresa.

En el caso de que se necesite una inversión específica o técnica el dueño de la empresa es el único que puede realizar una compra de tales características. Incluso si alguna compra que no sea de ganado excede los \$50.000 solo el socio gerente la puede gestionar.

La compra de ganado es una actividad de gran complejidad que requiere del conocimiento de métodos empíricos para determinar a través de una inspección ocular de los animales cual sería el posible rendimiento que puede generar el mismo luego de la faena. El ganado se adquiere por lo general fuera de la provincia, en establecimientos que se encuentran en la zona de la pampa húmeda de Argentina. Por esto y otros motivos relacionados con las susceptibilidades de las relaciones personales, se erogaron grandes sumas de dinero en concepto de viáticos.

- **Recursos Humanos:**

En el departamento de recursos humanos se realizan tareas de control del personal y liquidación de sueldos. Estas liquidaciones se informan a tesorería para que efectúe los depósitos bancarios correspondientes. Los niveles de rotación son relativamente bajos, dado que las barreras de ingreso de los puestos operativos son escasas y la crisis económica hace que la expectativa laboral disminuya. Por esto las tareas de reclutamiento y selección son esporádicas y suelen tener gran relación con la edad avanzada de algunos empleados.

Se liquida en forma mensual a través del software de la empresa donde se cargan en forma manual todos los ítems correspondientes a cada uno de los empleados. Los datos quedan guardados en un formato de Excel para que el contador pueda realizar las declaraciones impositivas pertinentes.

El entrenamiento que obtienen los nuevos ingresantes es proporcionando por sus propios compañeros quienes deben instruir a cada aspirante para el correcto desempeño.

Se realizan rutinarias tareas de supervisión relacionadas con la asistencia puntualidad y vestimenta reglamentaria de los empleados operativos de la empresa.

Una de las hijas del socio gerente general, de formación académica abogada, interactúa con los empleados cuando existen problemas de estos con relación a su condición laboral.

Dos personas componen el departamento en forma permanente, una carga los datos en el software en forma cotidiana y la otra realiza la supervisión directa de todos los sectores de producción. También se asegura de que cada empleado se mantenga en el área de trabajo asignada

para que no permanezcan empleados en áreas críticas si sus servicios no han sido requeridos en ese lugar.

Para una correcta evaluación de desempeño es necesario crear indicadores que permitan visualizar en forma concreta el rendimiento de los empleados. También es necesario llevar una estadística de dichos indicadores para poder poner los márgenes en los cuales se deben manejar los empleados.<sup>3</sup>

La propuesta incluye un programa de capacitaciones y evaluaciones de desempeño que permitan un seguimiento más productivo, de los empleados.

### **Programa de capacitaciones**

#### **Capacitación 1:**

**\*Tema: Buenas práctica de manufactura.**

**\*Destino:** Empleados del nivel Operativo

**\*Objetivos de la Capacitación:**

- Incorporar reglas básicas de seguridad e higiene en los procesos productivos.
- Crear un ambiente laboral saludable y más propicio.
- Estimular en los empleados el respeto por las normas de convivencia.

#### **Capacitación 2:**

**\*Tema: Trabajo en equipo.**

**\*Destino:** Empleados del nivel Operativo

**\*Objetivos de la Capacitación:**

- Cultivar herramientas para mejorar las relaciones interpersonales.
- Crear un ambiente laboral armonioso.
- Incentivar la cultura de trabajar en equipo, y el logro de objetivos comunes.

---

<sup>3</sup>Ver anexo 4 y 5.

Capacitación 3:

*\*Tema:* **Satisfacción Laboral.**

*\*Destino:* Encargados de Nivel de Mando Medio

*\*Objetivos de la Capacitación:*

- Proveer de herramientas de análisis que permitan identificar los umbrales de satisfacción de los empleados de su sector.
- Crear indicadores de gestión que determinen la evolución de los empleados con respecto a las relaciones laborales.

Capacitación 4:

*\*Tema:* **Cuadro de mando Integral.**

*\*Destino:* Encargados de Nivel de Mando Medio

*\*Objetivos de la Capacitación:*

- Proporcionar métodos de análisis que permitan medir la gestión de la empresa en relación a los objetivos propuestos y la estrategia seleccionada por los niveles más altos de la empresa.
- Integrar una red de indicadores financieros y no financieros que revelen el funcionamiento de los sectores estratégicos de la empresa.

Capacitación 5:

*\*Tema:* **Protocolo de Familia.**

*\*Destino:* La familia del Socio Gerente General

*\*Objetivos de la Capacitación:*

- Describir los procesos y etapas para lograr una planificación familiar eficiente.
- Proveer las herramientas de gestión necesarias para ejecutar un plan de formalización de la relación entre familia, patrimonio y empresa.

### Capacitación 6:

*\*Tema:* **Estrategia Liderazgo en Costos.**

*\*Destino:* Encargados de Nivel de Mando Medio

*\*Objetivos de la Capacitación:*

- Proporcionar información estratégica para implementar las decisiones y objetivos propuestos por la comisión directiva.
- Confección de un plan de acción institucional para el fomento de la mejora continua y la búsqueda de eficiencia operativa.
- Incentivar la creación de círculos de calidad, que solucionen problemas específicos que resulten un obstáculo para el logro de los fines de la organización.

La esencia de la propuesta también recae en orientar las funciones del departamento no solo a la supervisión, si no más orientada a la generación de satisfacción laboral y procesos continuos de motivación del personal. Se incluye el uso de herramientas financieras para incrementar la motivación y de servicios no remunerativos como un comedor y otras instalaciones que mejoren la calidad del ambiente laboral.

Este tipo de acción es posible debido a un gran espacio no destinado dentro del frigorífico que en el pasado funcionaba como fábrica de chacinados y actualmente quedó sin ninguna finalidad. Las sillas, mesas y otros muebles también subsisten de una época en la que el departamento de contabilidad contaba con más de 8 personas para procesar los datos contables y las declaraciones impositivas necesarias.

En resumen las condiciones materiales se encuentran disponibles, faltando un programa de implementación y orientación para que la acción tenga resultados positivos en el nivel de satisfacción laboral de los empleados operativos. Una oportunidad de cambio se presenta, dado que la persona que realiza tareas de supervisión del personal se encuentra pronta a jubilarse, y la opción de incorporar a una persona con la adecuada formación académica promete una ventana de oportunidades para implementar mejoras.

Los mandos medios principalmente de recursos humanos y el departamento administrativo contable ven mermada su autoridad por la intromisión de los hijos del socio gerente general, quienes carecen de formación académica específica, y es por esto que se vuelve de vital importancia

realizar una correcta división de funciones y dotar de las capacidades necesarias a los mandos medios, para poder desempeñar su roles con la eficiencia esperada.

La propuesta profundiza el conflicto de la distribución de funciones en un empresa de tipo familiar, donde por error se tiende a seguir las estructuras familiares como un modelo aplicable a la empresa. La planificación y confección de un documento que regule un protocolo familiar para administrar y dirigir la empresa, puede proveer una saludable distribución de roles que sean incorporados teniendo en cuenta la relación filial que algunos miembros mantienen con el socio gerente.

**La estructura y etapas del mencionado protocolo familiar es la siguiente:**

*1-Creación de un consejo de Familia*

*2-Redacción del documento*

*El documento describe las siguientes partes esenciales sobre la relación entre propiedad-empresa-familia.*

**\*Gobierno de Familia:**

- Definición de Misión y Objetivos de consejo familiar.
- Construcción y funcionamiento del consejo familiar.

**\*Participación de la familia en la empresa:**

- Misión de la familia en la empresa.
- Valores de la familia en la empresa.
- Actitudes y Estilo de gestión de la familia en la empresa.
- Normas generales de conducta entre los miembros de la familia en la empresa.
- Trabajo de los familiares en la empresa.
- Políticas de entrada de familiares a la empresa.
- Normas de conducta durante su trabajo.

- Políticas de salida de los familiares de la empresa.
- Relaciones comerciales de los familiares con la empresa.
- Renta de los Familiares en la empresa.

**\*Asuntos Patrimoniales de la familia relativos a la empresa:**

- Políticas de Liquidez para los accionistas familiares.
- Incomunicabilidad del patrimonio Familiar vinculado.
- Celebración de un pacto de accionistas.

**\*Grandes Directrices Empresariales de la Familia:**

- Políticas de dividendos y reinversión de utilidades.
- Políticas de Inversión.
- Política de Endeudamiento.
- Política de Diversificación.
- Política de Alianzas o Asociaciones.

**\*El Gobierno de la Empresa:**

- Órganos de Gobierno y sus respectivas funciones.
- Órganos de Administración y sus respectivas funciones.
- Elección de los Integrantes de los órganos de Gobierno y Administración.

**\*Otros asuntos de Interés de la Familia relativos a la Empresa:**

- Vinculación e identificación de la familia en la empresa.
- Apoyo a la familia a través de fondos especiales.
- Contribución de la familia a la comunidad.
- Visibilidad pública de la familia y de la empresa.

Plan anual de mejoras en el sector de administración

CONCEPTO	1 <sup>er</sup> Trimestre	2 <sup>do</sup> Trimestre	3 <sup>er</sup> Trimestre
Diseño e Implementación de un sistema de información contable que aporte datos para la toma de decisiones.	X		
Estudio de costos y flujo financiero. Proyección de Inversión.	X		
Confeccionar e implementar un Programa de Capacitaciones.		X	
Evaluar las técnicas de motivación del personal.			X
Confeccionar un documento de Planificación de Protocolo de Familia.		X	

2.4.Disposición física de las instalaciones en planta.

Para conocer la disposición de las instalaciones se puede ver Anexo 3.

2.5.Localización de la Empresa.

El Frigorífico Cuyo se encuentra en el departamento de Maipú el cual forma parte del Gran Mendoza, constituyéndose como la extensión del aglomerado al sudeste del mismo. Junto a Luján de Cuyo, forma el principal centro bodeguero de la provincia. Está dividido en 12 distritos: Coquimbito, Cruz de Piedra, Fray Luis Beltrán, General Gutiérrez, General Ortega, Las Barrancas, Lulunta, Luzuriaga, Maipú, Rodeo del Medio, Russell y San Roque.

**Maipú**

Altitud: 715 msnm

Latitud: 32° 58' 00" S

Longitud: 68° 46' 59" O

Se encuentra dentro de la denominada zona industrial que se asienta sobre el carril Rodríguez Peña. Para llegar a un mejor entendimiento de lo que significa esta característica es necesario definir su concepto.

**ZONA INDUSTRIAL:** está constituida por extensiones de terreno donde se ha ido desarrollando el asentamiento industrial. Esto puede responder a diversas razones, por ejemplo: calles importantes de acceso o de tránsito; cercanía a grandes establecimientos; concentración temática o cercanía a la materia prima (zona alcoholera, fraccionamiento de GLP, etc.). Se caracteriza por no estar previamente delimitada y no contar con organismos formales de administración conjunta de servicios. No obstante posible que existan cámaras empresarias u otros organismos de tercer orden que atiendan intereses comunes de las empresas nucleadas. En las zonas industriales es común la coexistencia de empresas industriales, de servicios, comerciales, viviendas particulares, establecimientos educativos, etc.

Parques y Áreas Industriales de Mendoza

***La provincia de Mendoza cuenta actualmente con 6 parques:***

- PIMEN Parque Industrial Minero Eje Norte
- PIP Parque Industrial Provincial
- PIM Parque Industrial Municipal Luján de Cuyo
- PIGA Parque Industrial General Alvear
- PISR Parque Industrial San Rafael
- PASIP Parque de Servicios e Industria de Palmira

***y 2 áreas industriales:***

- Rodríguez Peña (actualmente denominada Zona Industrial Mendoza)
- Av. Acceso Sur Lateral Este (Luján de Cuyo)

Estos parques y áreas abarcan en total 3.400 ha aproximadamente. Cabe destacar que los departamentos de Rivadavia, Junín, La Paz, Santa Rosa, Tunuyán y Tupungato no cuentan con parques o áreas industriales pero sí con zonas industriales.

Departamentos de GODOY CRUZ, GUAYMALLÉN y MAIPÚ

*ZONA INDUSTRIAL RODRIGUEZ PEÑA*

***Ubicación geográfica (límites del parque):***

Límite Norte: San Francisco del Monte; Límite Sur: Alsina y Morón.

Vías de acceso más cercanas al parque o a la zona industrial: Carril Rodríguez Peña.

Distancia del Parque o Zona Industrial a: ***Distancia en kilómetros.***

- A centro urbano más próximo 1,5 km. a Gutiérrez, Maipú.
- A Aeropuerto 11,5 km. en línea recta / 17 km por ruta.
- A Ferrocarril Pasa por un costado de la zona.
- A Paso Internacional 125 km. en línea recta / 200 km. por ruta.
- A Mendoza 6,5 km en línea recta / 8 km. por autopista.

### Capítulo N° 3: Rendimiento de la inversión.

#### 3.1. Inversión inicial.

<b>Inversión en Capital de Trabajo</b>	
<b>Total</b>	<b>\$ 59.000,00</b>

<b>Inversión Fija</b>	
<b>Total</b>	<b>\$ 202.000,00</b>
Hardware	\$ 80.000,00
Software	\$ 75.000,00
Sistemas e Instalaciones de enlaces	\$ 25.000,00
Pintura Sector Comedor Empleados	\$ 5.000,00
Muebles Sector Comedor Empleados	\$ 17.000,00

3.2. Ingresos y egresos de operación.

<b>Flujo de Fondos proyectado Sin Proyecto</b>			
	<b>Año 2014</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
Ingresos de Operaciones	\$ 16.190.428	\$ 14.908.711	\$ 11.160.452
Egresos de Operaciones			
De Producción	-\$ 15.346.479	-\$ 14.102.273	-\$ 10.164.794
De Administración	-\$ 258.253	-\$ 288.429	-\$ 370.318
De Comercialización	-\$ 271.487	-\$ 213.476	-\$ 172.956
<b>Fondos Generados por Operaciones</b>	<b>\$ 314.209</b>	<b>\$ 304.532</b>	<b>\$ 452.385</b>

<b>Flujo de Fondos proyectado Con Proyecto</b>				
	<b>Año 2013</b>	<b>Año 2014</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
Ingresos de Operaciones		\$ 16.190.428	\$ 14.908.711	\$ 11.160.452
Egresos de Operaciones				
De Producción		-\$ 15.252.217	-\$ 14.010.913	-\$ 10.029.078
De Administración		-\$ 258.253	-\$ 288.429	-\$ 370.318
De Comercialización		-\$ 271.487	-\$ 213.476	-\$ 172.956
<b>Fondos Generados por Operaciones</b>		<b>\$ 408.471</b>	<b>\$ 395.892</b>	<b>\$ 588.101</b>
Inversión Fija	-\$ 202.000	\$ 0	\$ 0	\$ 40.400
Inversión en Capital de Trabajo	-\$ 59.000			\$ 59.000
<b>Fondos Generados por Inversión</b>	<b>-\$ 261.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 99.400</b>
<b>Flujo Fondos generados con proyecto</b>	<b>-\$ 261.000</b>	<b>\$ 408.471</b>	<b>\$ 395.892</b>	<b>\$ 687.501</b>

<b>Flujo de Fondos Diferencial</b>				
	<b>Año 2013</b>	<b>Año 2014</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
Ingresos de Operaciones		\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos de Operaciones				
De Producción		\$ 94.263	\$ 91.360	\$ 135.716
De Administración		\$ 0	\$ 0	\$ 0
De Comercialización		\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Fondos Generados por Operaciones</b>		<b>\$ 94.263</b>	<b>\$ 91.360</b>	<b>\$ 135.716</b>
Inversión Fija	-\$ 202.000	\$ 0	\$ 0	\$ 40.400
Inversión en Capital de Trabajo	-\$ 59.000	\$ 0	\$ 0	\$ 59.000
<b>Fondos Generados por Inversión</b>	<b>-\$ 261.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 99.400</b>
<b>Flujo Fondos del Proyecto</b>	<b>-\$ 261.000</b>	<b>\$ 94.263</b>	<b>\$ 91.360</b>	<b>\$ 235.116</b>

### 3.3. Cálculo de VAN y TIR.

<b>Tasa de descuento</b>	<b>15%</b>
<b>VAN</b>	<b>38.818</b>
<b>TIR</b>	<b>23,51%</b>

### III. Conclusiones

En el presente proyecto se propone realizar el diseño de una reingeniería de los procesos en los departamentos administrativo – contable y de recursos humanos de Frigorífico Cuyo S.A. durante un plazo de tres años, con el fin de mejorar el desempeño de sus actividades y aumentar la rentabilidad.

Durante el transcurso de la investigación se ha podido comprobar que las acciones propuestas realmente producirán los resultados esperados. Dichas acciones se proyectan teniendo en cuenta las características específicas de esta empresa y los supuestos teóricos analizados.

Los pasos que se implementaron en orden a los objetivos se enumeran a continuación:

- Se reclutaron seis especialistas de diferentes áreas, con conocimientos críticos y relevantes para el proceso propuesto, con la finalidad de diseñar el plan de capacitación para que los empleados reciban la formación necesaria y para motivar un mejor desempeño en sus tareas.
- Se solicitó a un técnico en software realizar el relevamiento necesario para diseñar un programa adaptado exclusivamente a las necesidades particulares de la empresa y que provea un sistema de información contable adecuado para el análisis estratégico de la empresa.
- Se articularon acciones con la familia del socio mayoritario y gerente general de la empresa, con el objeto de implementar mejoras en la influencia que ejerce la familia sobre la empresa. En estas reuniones se elabora un documento de protocolo familiar.

El proyecto ofrece una promesa de mejorar la rentabilidad, si se realizan adecuadamente los procesos que se presentan en el desarrollo del mismo, como permiten proyectar los cálculos realizados.

#### IV. Bibliografía.

##### - **Libros y publicaciones**

- BIASCA, Rodolfo E. Resizing: Reestructurando, replanteando y recreando la empresa para lograr competitividad. (Buenos Aires, Macchi, 1992).
- DRUCKER, Peter F. La nueva sociedad de las organizaciones. (California, Harvard Business Review, 1993).
- FARRÉS CAVAGNARO, Juan. Metodología Administrativa (Buenos Aires, Ediciones Depalma, 1985).
- FARRÉS CAVAGNARO, Juan. Administración Sistémica y Estratégica: Un enfoque Metodológico (Córdoba, Libryco, 2013).
- PORTER, Michael. E. Estrategia Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior.(México, Compañía Editorial Continental, 2000)
- PORTER, Michael. E. Ventaja Competitiva: Técnicas para Análisis de los sectores industriales y de la competencia. (México D.F., Compañía Editorial Continental, 2001)
- LEACH, Peter. La Empresa Familiar. (Buenos Aires, Granica, 2010).
- KASTIKA Eduardo y otros. Administración y estrategia. (Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1992).
- TOFFLER, Alvin y Heidi. La revolución de la riqueza. (Buenos Aires, Debate, 2006).

##### - *Sitios de internet*

- GUTIERREZ, Ricardo F. Claves para elaborar un plan de negocios. En Línea: [www.negociosypymes.com](http://www.negociosypymes.com) (Consultado: 05 de Noviembre de 2010).
- Organismo Nacional de Control Comercial y Agropecuario. Sector Carne. En línea: [www.oncca.gov.ar](http://www.oncca.gov.ar)(Consultado: 15 de Octubre de 2010).
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Ganados Bovinos.En línea: [www.minagri.gob.ar](http://www.minagri.gob.ar) (Consultado: 06 de Agosto de 2013).

V. Anexos.

## Anexo 1

<b>COMPOSICION DEL PATRIMONIO DEL FRIGORÍFICO</b>	<b>31/12/2012</b>
---	-------------------

## ACTIVO

CORRIENTE 3548600

## ACTIVO NO

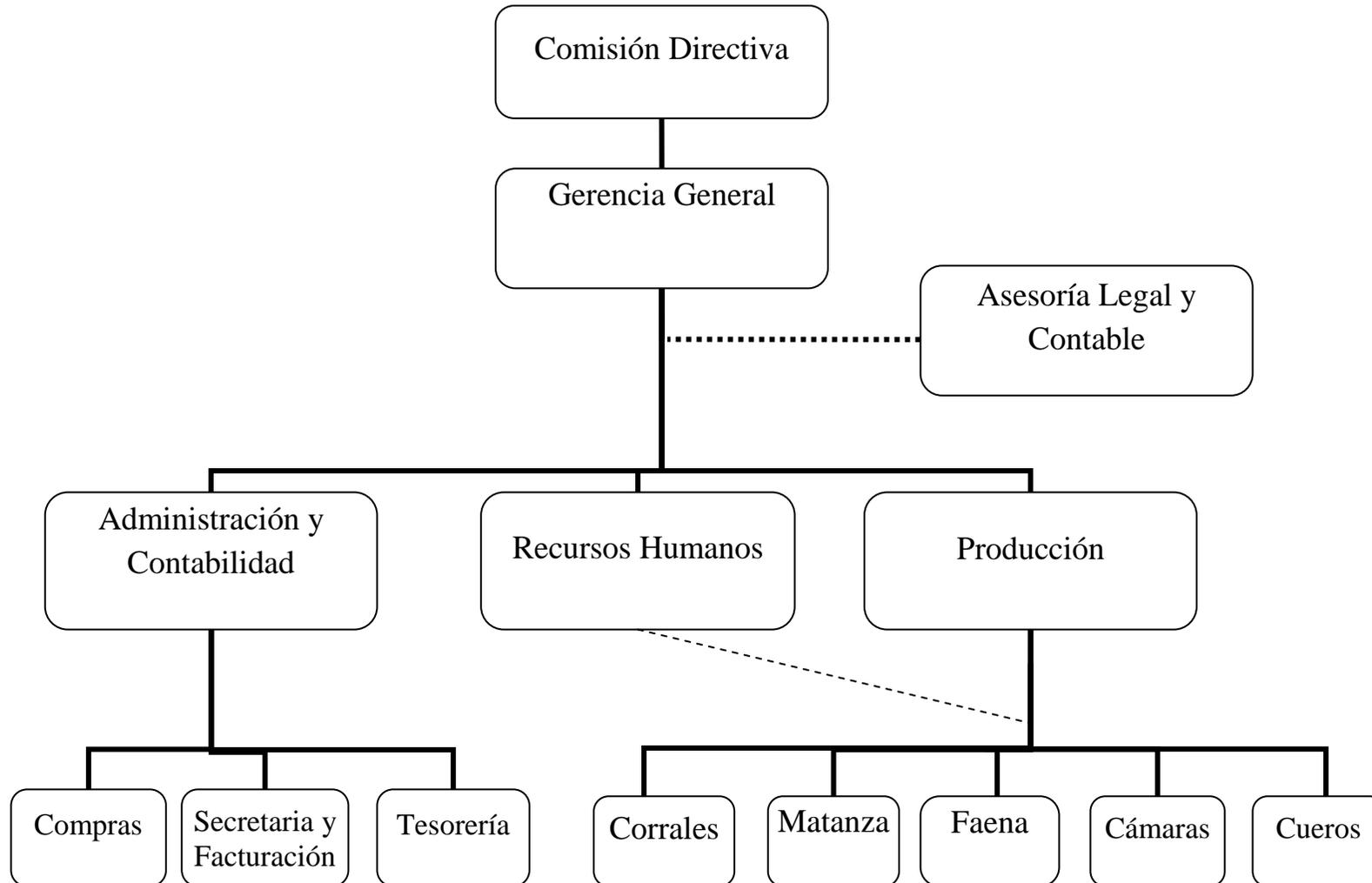
CORRIENTE 1620960**ACTIVO TOTAL****5.169.560**

PASIVO CORRIENTE 3718000

## PASIVO NO

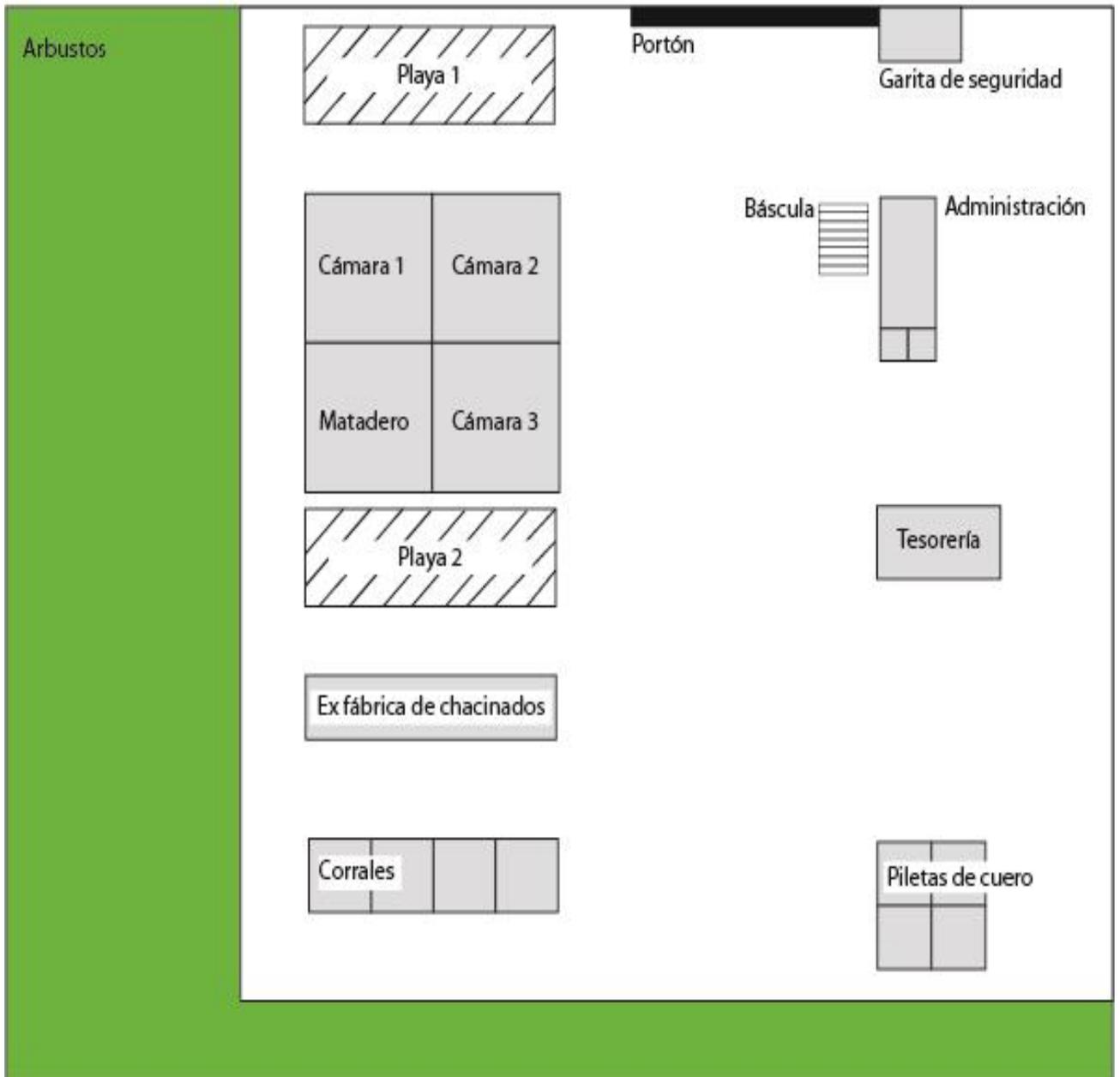
CORRIENTE 100100**PASIVO TOTAL 3.818.100**PATRIMONIO NETO 1351460**TOTAL****5.169.560**

## Anexo 2

Organigrama de Frigorífico Cuyo

### Anexo 3 Disposición Física de las instalaciones en planta.

Callejón



#### **Anexo 4 Indicadores Propuestos para controlar a los empleados**

- Asistencia =  $\frac{\text{Días Trabajados}}{\text{Días Laborables}} = \text{Ej.} = \frac{22}{26} = 84\%$

Este indicador debe tener un impacto importante para empleado, porque si bien cada una de las personas puede tener factores externos que le impidan trabajar es necesario que comprendan que su asistencia es un elemento de generación directa de valor agregado.

- Puntualidad =  $\frac{\text{Ingresos fuera de Tolerancia}}{\text{Días Trabajados}} = \text{Ej.} = \frac{10}{22} = 45\%$

Para el empleado puede ser ambiguo este tipo de indicadores pero si se lo apoya con un margen preestablecido puede ser más fácil de asimilar.

- Rendimiento =  $\frac{\text{Horas Trabajadas}}{\text{Horas Asistidas}} = \text{Ej.} = \frac{145}{195} = 74\%$

Para obtener mayor eficiencia es fundamental que este indicador sea mostrado a los empleados de manera conjunta con el resto de los indicadores para que no se concentren exclusivamente en la eficiencia operativa sino también en las relaciones laborales. Con los datos que nos proporciona el indicador propuesto queda en evidencia la efectividad que tiene el empleado en sus funciones.

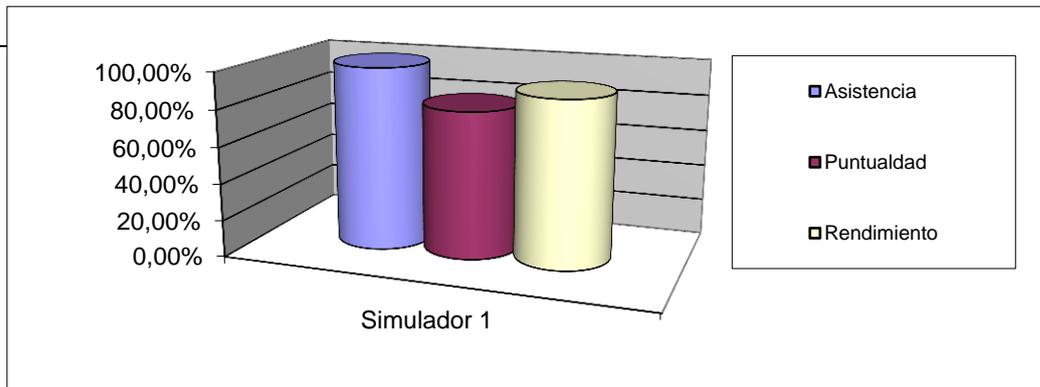
## Anexo 5

## Análisis de Indicadores

Mes

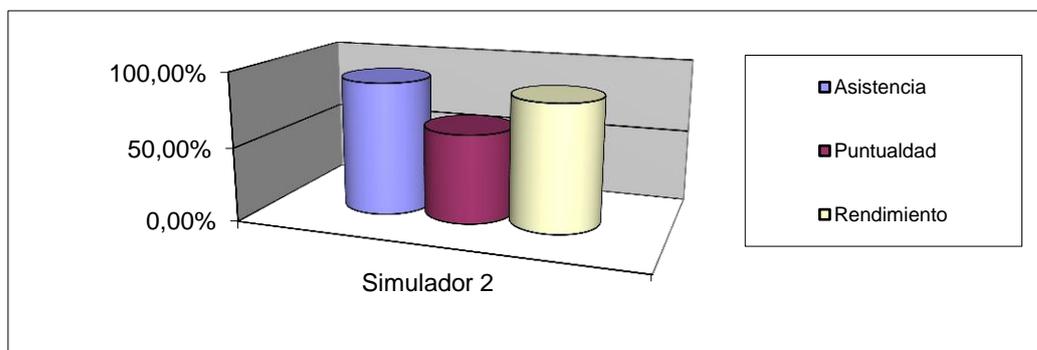
Septiembre

	<i>Asistencia</i>	<i>Puntualidad</i>	<i>Rendimiento</i>
<b>Simulador 1</b>	100,00%	80,00%	90,00%

Mes

Septiembre

	<i>Asistencia</i>	<i>Puntualidad</i>	<i>Rendimiento</i>
<b>Simulador 2</b>	90,00%	60,00%	85,00%

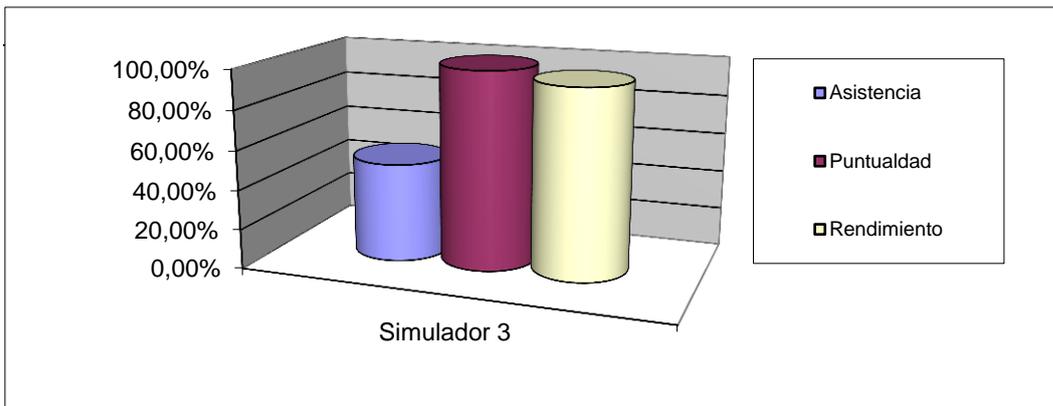


---

Mes

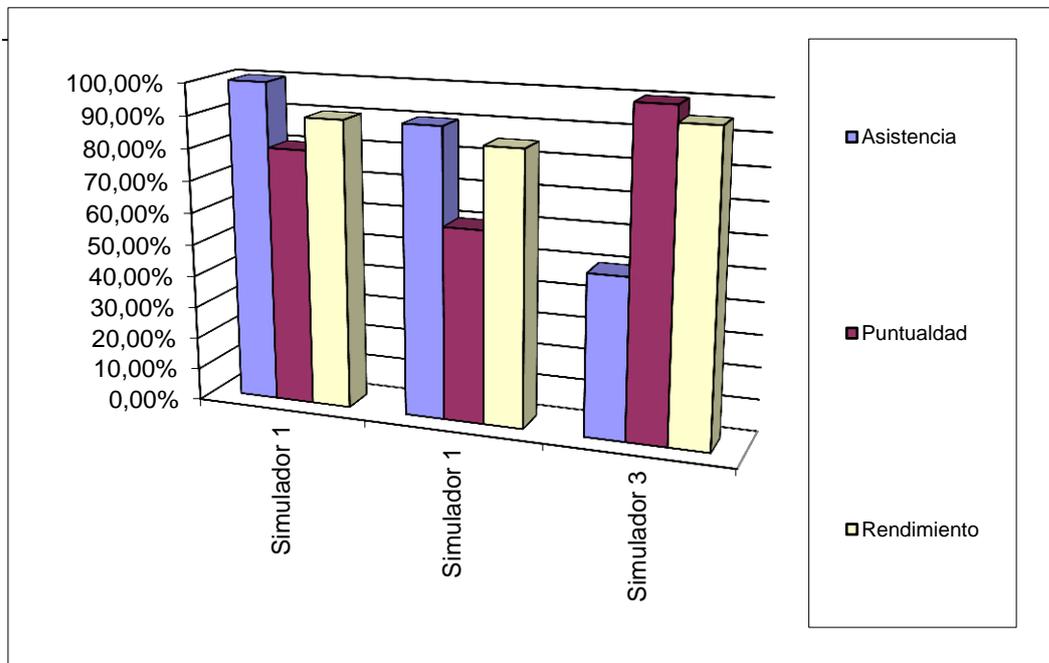
Septiembre

	<i>Asistencia</i>	<i>Puntualidad</i>	<i>Rendimiento</i>
<b>Simulador 3</b>	50,00%	100,00%	95,00%



## Totales

	<i>Asistencia</i>	<i>Puntualidad</i>	<i>Rendimiento</i>
<b>Simulador 1</b>	100,00%	80,00%	90,00%
<b>Simulador 1</b>	90,00%	60,00%	85,00%
<b>Simulador 3</b>	50,00%	100,00%	95,00%



## Gráfico de Evaluación de Desempeño.

**Anexo 6 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL****Frigorífico Cuyo S.A**

Nombre y Apellido

-----

Cargo que Ocupa en la empresa:

-----

Fecha:

-----

1-Area de la empresa donde se desempeña:

- Administración
- Producción
- Recursos Humanos

2-Su ingreso mensual oscila entre:

- 3.000
- 3.000 a 4.000.
- 4.000 a 5.000
- + 5.000

3-¿Cuánto tiempo hace que ingreso a Frigorífico Cuyo?

- Menos de 1 año.
- Más de 1 año.
- Más de 5 años.

4-¿Tiene el apoyo que esperaba por parte de la empresa?

- Siempre.
- A veces.
- Nunca.

5-¿Tuvo experiencias en otra empresa, ocupando un cargo similar al que desempeña actualmente?

- Si.
- No.

5.1-¿Cuál es el nombre?

-----

6-Las expectativas que tenía de su trabajo en Frigorífico Cuyo en relación con la realidad que le toca vivir, es:

- Más altas.
- Más bajas.

7-¿Usted considera importante el ingreso que percibe, para su economía doméstica?

- Si.
- No.

8-El nivel de satisfacción por la relación de que mantiene con sus compañero de trabajo, la puede clasificar en:

- Muy Alta.
- Alta.
- Normal.
- Regular.
- Baja.

9-Teniendo en cuenta, que la empresa se encuentra en un proceso de cambio, ¿que mejora puede proponer usted?

-----

10-¿Considera que su servicios son justamente valorados por la gerencia general?

- Si.
- No.

10-1¿Por qué?

-----

11-¿Tuvo algún contratiempo, con algún miembro de la empresa, durante los últimos 6 meses?

- Si.
- No.

11.1-Referencias de la persona en caso de respuesta afirmativa

-----

12-¿Qué relación mantiene con el personal del sector de administración?

- Mala.
- Regular.
- Buena.

13-¿Con que nivel de experticia considera que se desempeña el sector de recursos humanos de la empresa?

- Insuficiente.
- Normal.
- Alto.

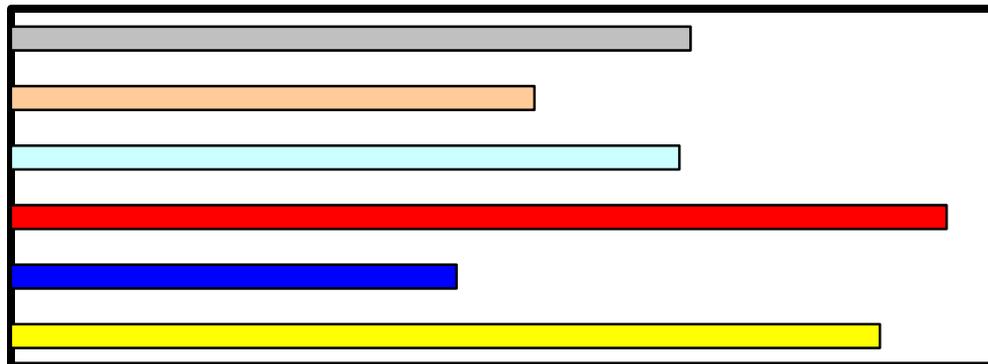
14-Califique el nivel de satisfacción que mantiene en su ambiente laboral:

- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno

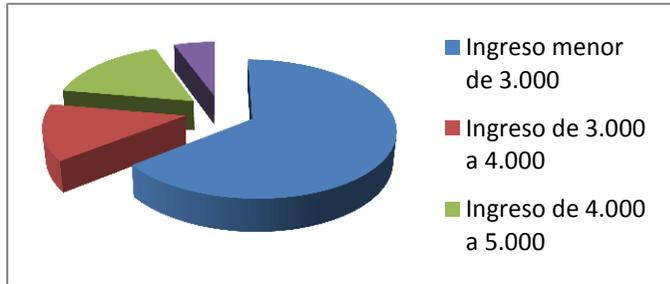
### Análisis de encuesta, con las preguntas de mayor prioridad

			Preguntas o Conceptos	Respuestas	Incidencia
<i>Empleados</i>	<b>100</b>		Empleados que tuvieron experiencia con otras empresas	78	87%
<i>Tamaño de muestra</i>	<b>90</b>		Empleados que tenían expectativas más altas, de la empresa	40	44%
<i>Mes de Ejecución</i>	<b>Diciembre</b>	<b>2013</b>	Empleados consideran importante su sueldo	84	93%
<b>Total de Encuestas</b>	90	100%	Empleados consideran valorados sus servicios	60	67%
<b>Y parámetro de incidencia</b>			Empleados consideran un bajo nivel de experticia en RRHH	47	52%
			Empleados desconformes con su ambiente laboral	61	68%

#### Incidencia de las respuestas



- Empleados que tuvieron experiencia con otras empresas
- Empleados que tenían expectativas más altas, de la empresa
- Empleados consideran importante su sueldo
- Empleados consideran valorados sus servicios
- Empleados consideran un bajo nivel de experticia en RRHH
- Empleados desconformes con su ambiente laboral



#### Nivel de Ingresos de los Empleados

Ingreso menor de 3.000

Ingreso de 3.000 a 4.000

Ingreso de 4.000 a 5.000

Ingreso mayor de 5.000

Respuestas

Incidencia

58

64%

12

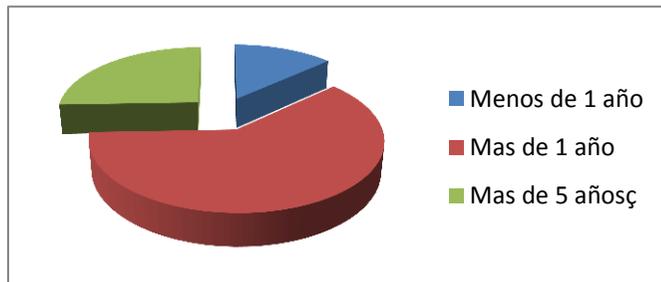
13%

15

17%

5

6%



#### Antigüedad

Menos de 1 año

Más de 1 año

Más de 5 años

Respuestas

Incidencia

12

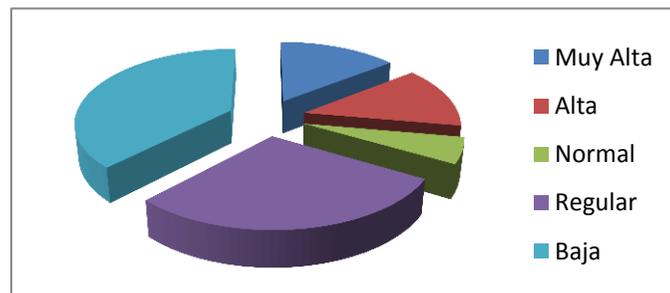
13%

55

61%

23

26%



#### Satisfacción en las Relaciones Interpersonales

Muy Alta

Alta

Normal

Regular

Baja

Respuestas

Incidencia

13

14%

12

13%

5

6%

26

29%

34

38%

## Anexo 7

## HISTORIAL DE FAENA DE ANIMALES PROPIOS DE FRIGORIFICO CUYO SA

Ene-05	Feb-05	Mar-05	Abr-05	May-05	Jun-05	Jul-05	Ago-05	Sep-05	Oct-05	Nov-05	Dic-05	total	total %	
341	211	259	168	213	204	234	194	236	202	210	304	2776		
Ene-06	Feb-06	Mar-06	Abr-06	May-06	Jun-06	Jul-06	Ago-06	Sep-06	Oct-06	Nov-06	Dic-06	total		
222	213	189	183	175	175	209	277	348	402	392	487	3272	117,87%	AUMENTO
Ene-07	Feb-07	Mar-07	Abr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dic-07	total		
275	321	371	361	319	286	339	270	280	324	288	411	3845	117,51%	AUMENTO
Ene-08	Feb-08	Mar-08	Abr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08	total		
329	338	517	484	599	497	525	471	453	484	598	527	5822	151,42%	AUMENTO
Ene-09	Feb-09	Mar-09	Abr-09	May-09	Jun-09	Jul-09	Ago-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dic-09	total		
525	580	818	592	735	780	826	740	747	684	830	742	8599	147,70%	AUMENTO
Ene-10	Feb-10	Mar-10	Abr-10	May-10	Jun-10	Jul-10	Ago-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dic-10	total		
599	828	700	595	630	556	347	416	508	522	374	459	6534	75,99%	DISMINUYO
Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	total		
363	339	263	360	420	230	182	168	225	361	267	359	3537	54,13%	DISMINUYO
Ene-12	Feb-12	Mar-12	Abr-12	May-12	Jun-12	Jul-12	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12	total		
300	213	207	162	153	162	198	171	187	219	197	186	2355	66,58%	DISMINUYO

<b>36740</b>	<b>TOTAL</b>
--------------	--------------

**Anexo 8 Historial de Faena total del Frigorífico Cuyo S.A**

<b>TOTAL CABEZAS FAENADAS BOVINAS</b>			
<b>MES</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>DIFERENCIA</b>
ENERO	5881	4901	-980
FEBRERO	5204	4939	-265
MARZO	5583	2835	-2748
ABRIL	5023	5371	348
MAYO	5312	3904	-1408
JUNIO	4663	3581	-1082
JULIO	4457	3656	-801
AGOSTO	5024	3204	-1820
SEPTIEMBRE	4757	3904	-853
OCTUBRE	6290	4736	-1554
NOVIEMBRE	5439	3826	-1613
DICIEMBRE	6150	5020	-1130
<b>TOTAL</b>	<b>63783</b>	<b>49877</b>	<b>-13906</b>

<b>TOTAL CABEZAS FAENADAS PORCINA</b>			
<b>MES</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>DIFERENCIA</b>
ENERO	1352	818	-534
FEBRERO	1359	925	-434
MARZO	1912	981	-931
ABRIL	1411	1889	478
MAYO	1817	1094	-723
JUNIO	1838	1293	-545
JULIO	1714	1550	-164
AGOSTO	1349	870	-479
SEPTIEMBRE	1231	1178	-53
OCTUBRE	1519	1268	-251
NOVIEMBRE	1327	1191	-136
DICIEMBRE	1585	2628	1043
<b>TOTAL</b>	<b>18414</b>	<b>15685</b>	<b>-2729</b>

<b>TOTAL CABEZAS FAENADAS BOVINAS</b>			
<b>MES</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>DIFERENCIA</b>
ENERO	4901	4139	-762
FEBRERO	4939	3948	-991
MARZO	2835	4166	1331
ABRIL	5371	3759	-1612
MAYO	3904	3221	-683
JUNIO	3581	3549	-32
JULIO	3656	4468	812
AGOSTO	3204	3753	549
SEPTIEMBRE	3904	3855	102
OCTUBRE	4736	3735	-1001
NOVIEMBRE	3826	4295	469
DICIEMBRE	5020	5235	215
<b>TOTAL</b>	<b>49877</b>	<b>48123</b>	<b>-1754</b>

<b>TOTAL CABEZAS FAENADAS PORCINA</b>			
<b>MES</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>DIFERENCIA</b>
ENERO	818	1136	318
FEBRERO	925	1424	499
MARZO	981	1761	780
ABRIL	1889	1294	-595
MAYO	1094	1123	29
JUNIO	1293	1445	152
JULIO	1550	1653	103
AGOSTO	870	1584	714
SEPTIEMBRE	1178	1471	293
OCTUBRE	1268	1220	-48
NOVIEMBRE	1191	1822	631
DICIEMBRE	2628	1642	-986
<b>TOTAL</b>	<b>15685</b>	<b>17575</b>	<b>1890</b>

<b>TOTAL CABEZAS FAENADAS BOV-POR</b>			
<b>MES</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>DIFERENCIA</b>
ENERO	7233	5719	-1514
FEBRERO	6563	5864	-699
MARZO	7495	3816	-3679
ABRIL	6434	7260	826
MAYO	7129	4998	-2131
JUNIO	6501	4874	-1627
JULIO	6171	5206	-965
AGOSTO	6373	4074	-2299
SEPTIEMBRE	5988	5082	-906
OCTUBRE	7809	6004	-1805
NOVIEMBRE	6766	5017	-1749
DICIEMBRE	7735	7648	-87
<b>TOTAL</b>	<b>82197</b>	<b>65562</b>	<b>-16635</b>
<b>TOTAL CABEZAS FAENADAS BOV-POR</b>			
<b>MES</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>DIFERENCIA</b>
ENERO	5719	5275	-444
FEBRERO	5864	5372	-492
MARZO	3816	5927	2111
ABRIL	7260	5053	-2207
MAYO	4998	4344	-654
JUNIO	4874	4994	120
JULIO	5206	6121	915
AGOSTO	4074	5337	-784
SEPTIEMBRE	5082	4955	-127
OCTUBRE	6004	4955	-1049
NOVIEMBRE	5017	6117	1100
DICIEMBRE	7648	6908	-740
<b>TOTAL</b>	<b>65562</b>	<b>65358</b>	<b>-204</b>