

Tecnicatura Universitaria en Administración (UTN)

**Fortalecimiento de la gestión
administrativa y productiva del
Frigorífico Estancias de Patagonia S.A**

Seminario IV

Pablo Gallardo

NOVIEMBRE 2025

Espinoza Vanessa 96.140.344

Reynoso Ingrid Haydee 37.942.783

Triviño Mariela Rosana 25.026.313

Gallardo Florencia Daiana 40.124.542

INTRODUCCIÓN

El proyecto surge ante la necesidad de revisar, ordenar y fortalecer el funcionamiento general del Frigorífico Estancias de Patagonia S.A., una empresa que, pese a su trayectoria y capacidad exportadora, enfrenta desafíos administrativos, financieros y productivos que impactan en su competitividad. El análisis preliminar permitió identificar áreas críticas, oportunidades de mejora y la urgencia de avanzar hacia una gestión más integrada, eficiente y orientada a resultados.

Estancias de Patagonia es una sociedad anónima conformada por 64 productores ganaderos de la región patagónica. Su creación en 1999 respondió a la crisis generada por la gran nevada de 1995 y la erupción del volcán Hudson, que afectaron gravemente a los productores locales. Desde entonces, la empresa logró posicionarse como uno de los principales frigoríficos exportadores de carne ovina a nivel mundial, destacándose por el carácter orgánico de sus productos y por el cumplimiento de normativas sanitarias nacionales e internacionales. Cuenta con plantas de faena de ovinos, vacunos y guanacos, y hoy constituye una de las industrias patagónicas más relevantes del sector.

A pesar de su solidez productiva, el frigorífico atraviesa dificultades vinculadas con la coordinación interna, la gestión de costos, la presión inflacionaria, el aumento de gastos logísticos y la necesidad de actualizar infraestructura y sistemas de trazabilidad. Estas condiciones, sumadas a las exigencias crecientes de los mercados globales, justifican el desarrollo de un proyecto que permita fortalecer la competitividad y asegurar la permanencia de la empresa en el ámbito internacional.

El objetivo general del proyecto es **fortalecer la gestión administrativa y productiva del frigorífico**, optimizando procesos internos, mejorando la toma de decisiones y consolidando la calidad necesaria para sostener los estándares de exportación. Para ello, se plantean como prioridades el ordenamiento organizacional, la capacitación del personal, la implementación de indicadores de control y la modernización gradual de la infraestructura.

Dentro de las principales problemáticas detectadas se encuentran:

- **Coordinación interdepartamental deficiente**, que genera demoras y limita la agilidad operativa.
- **Debilidades en el seguimiento de costos**, afectando la visibilidad del margen real.
- **Falta de reportes periódicos y confiables**, necesarios para la planificación y la transparencia.
- **Impacto de la inflación y los costos logísticos**, especialmente en energía, transporte y envases.
- **Tiempos de cobro y pago desbalanceados**, que tensionan la liquidez.
- **Infraestructura que requiere modernización** para sostener estándares de calidad exigidos por mercados internacionales.

A estas situaciones se suman riesgos externos como variaciones del tipo de cambio, exigencias sanitarias internacionales, costos crecientes del transporte en frío y la necesidad de mantener certificaciones permanentes.

En cuanto a oportunidades, se destacan:

- La posibilidad de implementar sistemas de **control de gestión y KPIs** que ordenen la información interna.
- La revisión de contratos de suministro y estrategias que mitiguen el impacto de la inflación.
- La capacitación continua del personal como motor de eficiencia y motivación.
- La modernización tecnológica progresiva para fortalecer la trazabilidad y la cadena de frío.

Este proyecto se justifica no solo por las necesidades internas, sino también por las condiciones del mercado internacional, que exige **calidad, transparencia, sostenibilidad y trazabilidad**. Acceder a mercados exigentes requiere cumplir normas como HACCP, ISO 22000 y los reglamentos de SENASA, además de sostener prácticas de bienestar animal y manejar criterios de impacto ambiental.

En síntesis, la propuesta busca brindar una hoja de ruta clara para la mejora continua, integrando aspectos administrativos, financieros, productivos y humanos. Con un enfoque realista y gradual, se aspira a que Estancias de Patagonia fortalezca su competitividad, mejore su eficiencia, reduzca riesgos y consolide su presencia en el mercado internacional de carnes. La combinación de control de gestión, capacitación, inversiones estratégicas y tecnología permitirá avanzar hacia una organización más ágil, moderna y sostenible, preparada para responder a un entorno dinámico y competitivo.

Diseño metodológico del proyecto

Objetivo general

Fortalecer la gestión administrativa y productiva del Frigorífico Estancias de Patagonia S.A. buscando la forma de garantizar su sostenibilidad, competitividad y permanencia en los mercados internacionales de carne.

Objetivos específicos

1. Analizar las problemáticas actuales en materia administrativa, financiera y operativa que afectan la competitividad del frigorífico.
2. Identificar estrategias de mejora en eficiencia productiva, control de costos y sostenibilidad empresarial.
3. Proponer lineamientos de acción que permitan optimizar la gestión interna y sostener el acceso a mercados internacionales.

Enfoques metodológicos

Para abordar la investigación pensamos en utilizar un enfoque mixto:

Enfoque cualitativo: se utilizará para conocer la dinámica interna de la empresa, acciones claras (directivos, empleados, proveedores, clientes) y el contexto del negocio. Experiencias cotidianas de quienes participan en el frigorífico y cómo se desarrolla el mismo.

Enfoque cuantitativo: para analizar datos de costos de funcionamiento, márgenes de ganancia, rentabilidad, nivel de ventas, porcentajes de producción, exportaciones. Este enfoque nos permitirá evaluar la viabilidad del frigorífico en un mercado cada vez más competitivo.

Técnicas e instrumentos

Análisis documental: informes de gestión, reportes de exportación, certificaciones y normativa vigente.

Entrevistas semiestructuradas: a directivos, encargados de planta, personal administrativo.

Encuestas: aplicadas a trabajadores y clientes para evaluar percepciones sobre gestión, calidad y procesos.

Observación directa: de procesos en planta y cadena de frío.

Análisis estadístico: de costos, márgenes, exportaciones, evolución de precios y flujos de caja (en términos absolutos o en porcentaje).

Cronograma tentativo (septiembre – diciembre)

MES / SEMANA	ACTIVIDADES PRINCIPALES	RESULTADOS ESPERADOS
Septiembre (semana 2 a 4)	Revisión bibliográfica y documental. Definición de instrumentos (entrevista, encuestas).	Marco teórico y metodológico definido.
Octubre (todo el mes)	Trabajo de campo: entrevistas a directivos, encuestas a trabajadores/clientes, observación de procesos en planta.	Base de datos cualitativa y cuantitativa inicial.
Noviembre (semana 1 a 3)	Procesamiento y análisis de la información. Identificación de problemáticas centrales.	Resultados preliminares y primeras conclusiones.
Noviembre (semana 4)	Elaboración de propuestas de mejora y lineamientos estratégicos.	Informe borrador con recomendaciones.
Diciembre (semana 1)	Redacción final del informe y presentación.	Entrega del trabajo final.

Culminación: 8 de diciembre de 2025.

Metodología de la Investigación.

Resumen ejecutivo

Se analizó la información del trabajo de campo (34 encuestas) junto con el marco metodológico del proyecto. A continuación, se presentan dos tipos de análisis:

- **Cuantitativo:** extracción e interpretación de porcentajes observables.
- **Cualitativo:** síntesis de tendencias, problemas detectados y propuestas.

A) Análisis cuantitativo (estimado a partir de gráficos).

Las cifras provistas son estimaciones visuales a partir de los gráficos compartidos.

Los porcentajes sirven para identificar tendencias claras.

- Predomina una respuesta frecuente (40–50%) en las preguntas de comportamiento o frecuencia.
- Entre un 50–60% de respuestas positivas frente a 15–25% de respuestas negativas en satisfacción general.
- Las áreas más señaladas como problemáticas son personal, procesos e infraestructura (25–40% cada una).
- Productividad percibida como buena o aceptable (55–65%) con un 20–30% de percepciones negativas.
- Gestión administrativa dividida entre “aceptable” y “mejorable” (30–40% cada una).

B) Análisis cualitativo — tendencias y percepciones.

Combinando el informe metodológico con las encuestas, se identifican las siguientes tendencias:

- Percepción general de desempeño aceptable, pero con áreas críticas en gestión y procesos.
- Problemas detectados: gestión administrativa deficiente, ineficiencias productivas, capacitación insuficiente y limitaciones en infraestructura.
- Fortalezas: base productiva sólida, personal experimentado y voluntad de mejora.
- Oportunidades de mejora: capacitación, reingeniería de procesos, comunicación interna y control de indicadores (KPIs).

Conclusiones integradas.

El análisis combinado de los resultados cuantitativos y cualitativos permite afirmar que el Frigorífico Estancias de Patagonia S.A. se encuentra en un punto de madurez operativa intermedio. La mayoría de los trabajadores o actores encuestados considera que las operaciones

funcionan de manera aceptable y estable, aunque persisten deficiencias estructurales que afectan tanto la eficiencia como la percepción interna del desempeño.

Desde una perspectiva organizacional, los hallazgos sugieren que existe una estructura funcional que cumple con los requerimientos básicos de producción, pero que carece de una articulación fluida entre las áreas administrativas y productivas. Esto genera demoras en la toma de decisiones, problemas de comunicación y duplicidad de tareas. La falta de procedimientos estandarizados y de sistemas de control interno robustos limita la posibilidad de monitorear con precisión los indicadores clave de gestión.

En el plano productivo, la percepción de eficiencia aceptable convive con la identificación de múltiples oportunidades de mejora.

Se advierten procesos con tiempos ociosos, posibles pérdidas de materia prima o retrabajos innecesarios que impactan directamente en los costos. Además, la infraestructura disponible, aunque funcional, requiere modernización para sostener estándares de inocuidad y calidad exigidos por los mercados nacionales e internacionales. El factor humano emerge como uno de los pilares centrales del diagnóstico. Si bien se valora el compromiso y la experiencia del personal operativo, se percibe una falta de capacitación continua y de incentivos que

motiven la mejora constante. Asimismo, algunos encuestados señalan que las tareas no siempre están claramente delimitadas, lo que repercute en la eficiencia y en el clima laboral. En relación con la gestión administrativa, los resultados apuntan a una estructura que cumple funciones esenciales pero que necesita fortalecer sus mecanismos de planificación, control y comunicación. La implementación de herramientas digitales o tableros de control podría mejorar notablemente la toma de decisiones. También se recomienda un sistema más transparente de seguimiento de indicadores y resultados, que fomente la responsabilidad compartida entre niveles jerárquicos. Por último, desde una mirada estratégica, el frigorífico

cuenta con condiciones favorables para avanzar hacia una etapa de crecimiento sustentable. Posee recursos humanos comprometidos, un entorno productivo consolidado y una orientación a la mejora. Sin embargo, para alcanzar un nivel de excelencia, será necesario combinar inversiones en infraestructura y tecnología con políticas activas de capacitación, innovación y liderazgo participativo. Si estas acciones se integran en un plan de mejora continua, el frigorífico podrá no solo optimizar sus procesos actuales, sino también ampliar su competitividad en el mercado nacional e internacional en el mediano plazo.

Recomendaciones.

- En el corto plazo (0–3 meses): validar prioridades, capacitar en buenas prácticas e implementar indicadores básicos de desempeño.
- En el mediano plazo (3–12 meses): reingeniería de procesos, plan de inversión en infraestructura y fortalecimiento de la gestión del personal.
- En el largo plazo (12+ meses): digitalización de registros y desarrollo de una estrategia comercial orientada a nuevos mercados.

Informe de Diagnóstico Organizacional

1. Matriz de Sistematización de Datos.

CATEGORÍA	ASPECTOS OBSERVADOS	INTERPRETACIÓN	PROPUESTAS
Gestión administrativa	Estructura organizada pero con poca comunicación entre áreas; toma de decisiones concentrada en niveles jerárquicos altos.	La centralización genera demoras y limita la participación del personal operativo en la resolución de problemas.	Descentralizar la gestión, implementar tableros de control e indicadores (KPIs) para mejorar la planificación y comunicación interna.

Procesos productivos	Cumplimiento de normativas SENASA e internacionales; eficiencia aceptable pero con tiempos ociosos.	La producción cumple con estándares, pero hay oportunidades de optimización.	Aplicar reingeniería de procesos, mejorar la trazabilidad y reducir tiempos improductivos.
Infraestructura	Funcional pero requiere modernización para sostener la competitividad.	Las instalaciones cumplen con lo básico, pero limitan el crecimiento y la eficiencia.	Invertir en modernización tecnológica e infraestructura adaptada a las nuevas exigencias del mercado.
Recursos humanos	Personal experimentado y comprometido; falta de capacitación y motivación continua.	El capital humano es una fortaleza, aunque necesita actualización constante y reconocimiento.	Implementar programas de formación, liderazgo participativo e incentivos laborales.
Comunicación interna	Flujo de información insuficiente; poca articulación entre áreas administrativas y de planta.	La falta de comunicación impacta en el clima laboral y en la eficiencia organizativa.	Crear canales formales de comunicación y espacios de dialogo interdepartamental.
Satisfacción y percepción general	50-60% de respuestas positivas frente a 15-25% negativas.	Predomina una visión aceptable del funcionamiento con conciencia de áreas críticas.	Consolidar lo logrado y priorizar mejoras en gestión, procesos y clima laboral.
Factores económicos y financieros	Capacidad exportadora sostenida, costos altos por transporte, logística e impacto del dólar.	La empresa tiene solidez, pero la rentabilidad está condicionada por variables externas.	Diseñar estrategias de mitigación de costos y diversificación de mercados.
Oportunidades de mejora	Necesidad de capacitación, indicadores de gestión, digitalización y liderazgo participativo.	Existen bases sólidas para un salto cualitativo si se integran mejoras tecnológicas y humanas.	Implementar plan de mejora continua a corto, mediano y largo plazo.

Síntesis Interpretativa.

El análisis realizado permite afirmar que el frigorífico se encuentra en una etapa de desarrollo intermedio: funciona de manera estable, cumple con las exigencias básicas del sector y

mantiene actividad exportadora, pero arrastra dificultades que afectan la eficiencia y la coordinación general.

En el área administrativa se observan procedimientos que cumplen con lo esencial, aunque la toma de decisiones continúa demasiado concentrada en los niveles superiores. Esto genera demoras y limita la autonomía de los mandos intermedios. A su vez, la circulación de información entre sectores es insuficiente, lo que impacta en la organización diaria del trabajo y en la resolución de imprevistos.

En cuanto a la producción, el establecimiento respeta las normativas del SENASA y los estándares requeridos por los mercados externos, lo cual constituye una de sus principales fortalezas. No obstante, se identifican tiempos ociosos, retrabajos y prácticas que no están completamente estandarizadas, factores que elevan costos y reducen la eficacia de los procesos. También se advierte la necesidad de mejorar los sistemas de trazabilidad para acompañar las exigencias actuales del mercado.

La infraestructura, aunque operativa, requiere actualizaciones para sostener un crecimiento sostenido. Algunas áreas necesitan mejoras que permitan modernizar los procesos y reducir pérdidas, tanto en materia prima como en tiempos operativos.

El equipo de trabajo muestra compromiso y experiencia, pero la falta de capacitación continua, la escasa participación en la toma de decisiones y la débil comunicación interna limitan el potencial humano disponible. Las encuestas realizadas reflejan una percepción general aceptable, aunque señalan preocupaciones recurrentes relacionadas con la gestión administrativa, los procesos y el vínculo entre áreas.

En conjunto, el frigorífico cuenta con bases firmes y un personal dispuesto a acompañar los cambios. Para avanzar hacia un funcionamiento más eficiente, será necesario fortalecer la planificación, modernizar la infraestructura, ordenar los procesos y promover un estilo de

gestión más participativa. Con estas mejoras, la empresa puede sostener su crecimiento y aumentar su competitividad en el mediano plazo.

2. Resumen Analítico de los Hallazgos más relevantes.

El análisis integral del Frigorífico Estancias de Patagonia S.A. muestra una organización en un punto de madurez operativa intermedia. La percepción general del personal es positiva, aunque se evidencian deficiencias estructurales y de gestión. Las encuestas reflejan una satisfacción del 50–60%, destacándose fortalezas como la base productiva sólida y el compromiso del personal operativo. No obstante, las principales áreas críticas son la gestión administrativa, la infraestructura y la comunicación interna.

En el ámbito productivo, se identifican procesos ociosos y retrabajos que afectan la eficiencia. La infraestructura requiere modernización para cumplir con los estándares internacionales, y se sugiere incorporar herramientas digitales y tableros de control para fortalecer la toma de decisiones. Desde el plano humano, se reconoce el alto nivel de compromiso, aunque se evidencia la necesidad de una política de capacitación continua y de incentivos que favorezcan la mejora sostenida.

En términos generales, la empresa cuenta con condiciones favorables para avanzar hacia un modelo de gestión más integrado, participativo y eficiente, con miras a ampliar su competitividad en el mercado nacional e internacional.

3. Análisis FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Base productiva sólida y estable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modernización tecnológica.

• Personal experimentado y comprometido.	• Mejora de la trazabilidad y de la cadena de frío.
• Cumplimiento normativo.	• Diversificación y ampliación de mercados internacionales.
• Capacidad exportadora.	• Diversificación geográfica, llegar a regiones con menos competencia.
• Buena reputación.	• Innovación de procesos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Gestión poco articulada.	• Aumento de costos.
• Comunicación deficiente	• Variaciones del dólar.
• Falta de capacitación e incentivos.	• Competencia tecnológica.
• Procesos ociosos.	• Exigencias internacionales.
• Infraestructura obsoleta.	• Riesgos macroeconómicos.

4. Análisis de Competitividad – Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

El frigorífico Estancias de Patagonia S.A. se desenvuelve en un entorno muy competitivo exigente, pero con oportunidades claras logra fortalecer su gestión administrativa y productiva. Sostiene la eficiencia interna, alianzas estratégicas con proveedores y proyecta su imagen de calidad en mercados internacionales, utilizando la ventaja territorial y su reputación sanitaria.

ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD Aplicando el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, evaluando las presiones que condicionan su rentabilidad y sostenibilidad.

1.- Rivalidad entre los competidores existentes.

En el mercado de la carne, la competencia es intensa debido a la presencia de múltiples frigoríficos que operan en la región patagónica. Estos compiten principalmente en precios, calidad del producto y capacidad exportadora.

Estancias de Patagonia logra cierto nivel de diferenciación gracias a sus estándares sanitarios y al cumplimiento de normativas internacionales, aunque también enfrenta el desafío de mantener costos competitivos frente a empresas de mayor escala.

2.- Amenaza de nuevos entrantes.

El ingreso de nuevos competidores se ve limitado por las elevadas barreras de entrada, se destacan los altos costos de infraestructura, necesidad de certificaciones sanitarias, las regulaciones de SENASA y mercados internacionales. La apertura de nuevos mercados a la exportación podría atraer a empresas emergentes, esto exige mejorar continuamente los procesos para consolidar su posición.

3.- Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores de ganado para la faena poseen un poder de negociación moderado. Si bien Estancias de Patagonia S.A. mantiene relaciones estables con los productores locales, las variaciones en el precio del ganado y los costos logísticos pueden afectar los índices de rentabilidad. Establecer acuerdos de largo plazo y fortalecer vínculos con cooperativas regionales se presenta como estrategia para reducir la dependencia de las fluctuaciones del mercado.

4.- Poder de negociación de los clientes.

Los clientes nacionales como internacionales ejercen una presión significativa.

Las cadenas de supermercados, exportadores y distribuidores demandan precios competitivos y productos con calidad certificada. La empresa debe sostener altos estándares productivos y de control, lo que implica inversiones constantes en tecnología y capacitación del personal.

5.- Amenaza de productos sustitutos.

La creciente variación en los hábitos de consumo, además con el avance de alternativas como las carnes vegetales, es una amenaza latente. Aunque su impacto actual en la Patagonia es limitado, se prevé un crecimiento sostenido de estas opciones. Frente a esto la empresa puede reforzar su ventaja basada en la calidad natural y origen patagónico de sus productos, atributos muy valorados en el mercado.

5. Proceso Clave: Diagrama de Flujo y KPI.

Un proceso fundamental en una planta de procesamiento de alimentos (frigorífico) incluye la recepción, el sacrificio, el tratamiento, la refrigeración, el empaquetado, la verificación de calidad y la distribución del artículo.

Los indicadores clave para evaluar su eficacia son: la duración del ciclo del proceso (desde la llegada de la materia prima hasta el envío), el porcentaje de pérdida, la temperatura del almacén y el cumplimiento de los tiempos de entrega.

Proceso Fundamental (Diagrama de Flujo) Recepción de la materia prima: Recepción de animales y/o productos.

Sacrificio/Procesamiento: Se lleva a cabo el sacrificio y la obtención de la carne. Los productos se generan a través del despiece y deshuesado para convertirlos en piezas, filetes, etc.

Almacenamiento en frío: La carne se conserva en cámaras frías para asegurar su frescura.

Control de calidad: Se realizan verificaciones para asegurar la calidad y frescura de los productos, así como la correcta etiqueta con información importante (fecha de empaquetado, fecha de caducidad).

Procesamiento adicional (si corresponde): Procesos extra como el empaquetado al vacío o el ahumado.

Preparación para la distribución: Los productos se organizan y preparan para ser enviados.

Distribución: Los productos se envían a supermercados, tiendas, restaurantes y otros lugares de venta.

Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs) Duración del ciclo del proceso: Indica el tiempo que toma desde que la materia prima llega a la planta hasta que se envía el producto final. Un tiempo más corto suele mostrar mayor eficiencia.

Porcentaje de pérdida: La proporción de producto que se descarta en cada fase del proceso.

Temperatura del almacén: Vigilancia constante de las temperaturas en las cámaras frías para asegurar la seguridad alimentaria.

Cumplimiento de los plazos de entrega: Proporción de pedidos que son entregados puntualmente al cliente final.

Índice de satisfacción del cliente: Recopilación de opiniones sobre la calidad y la entrega de los productos.

Costo por unidad: El costo total de producción dividido por el número de unidades producidas.

Diagrama de flujo

Inicio

Proceso de producción

Recepción de animales: Los animales llegan al área de captura del frigorífico.

Sacrificio y evisceración: Se lleva a cabo el sacrificio de los animales y su evisceración.

Despiece: Las carnes son divididas en partes más pequeñas (filetes, chuletas, etc.).

Control de calidad: Se realizan verificaciones para asegurar la calidad y frescura de la carne en cada fase del proceso.

Empaquetado: Los productos cárnicos son envueltos de manera individual.

Etiquetado: Cada artículo recibe una etiqueta que incluye información relevante como la fecha de empaquetado, la fecha de vencimiento y el peso.

Almacenamiento: Los productos se guardan en cámaras frigoríficas para mantener su conservación.

Proceso de ventas

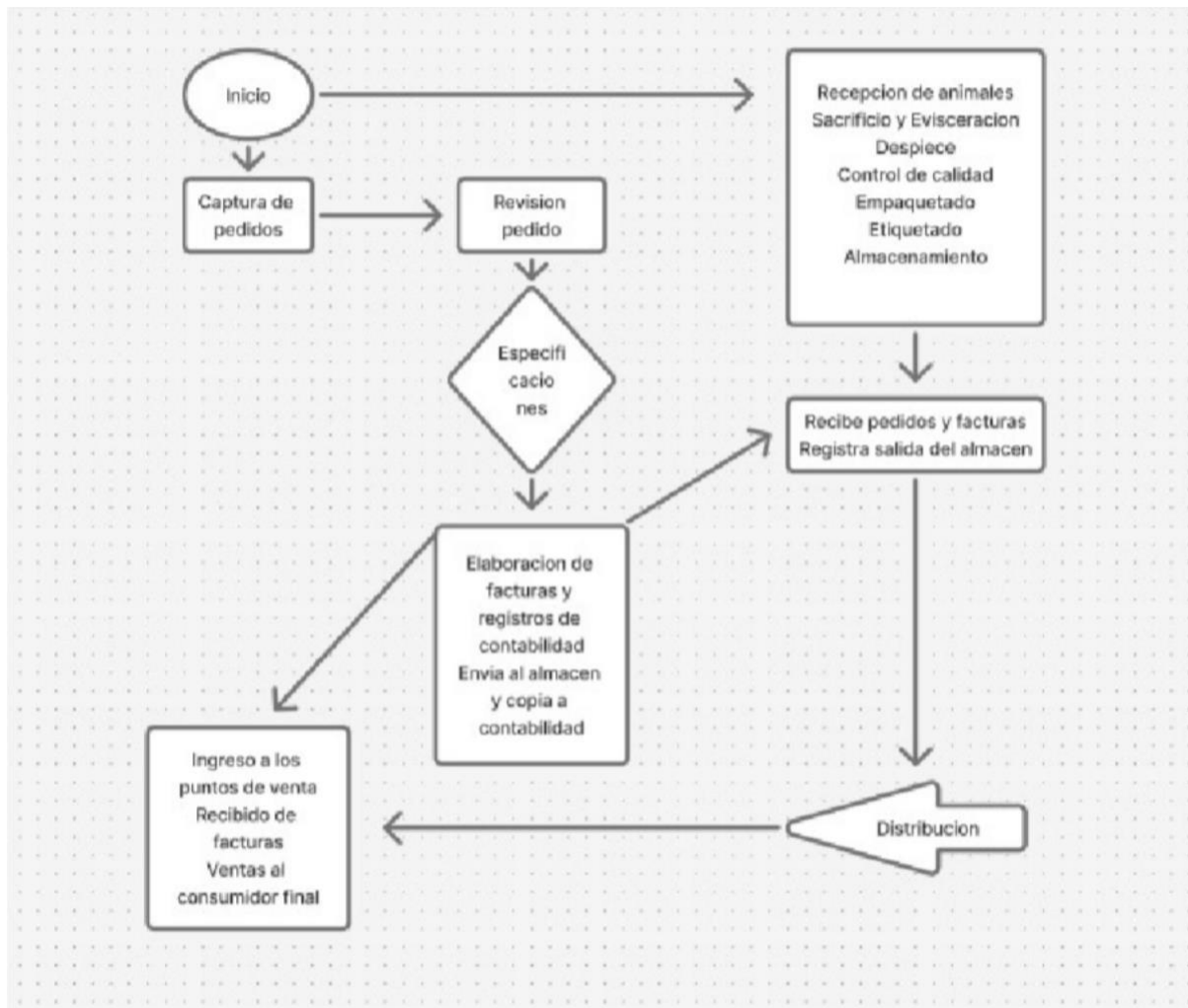
Captura de pedidos

Revisación y especificaciones: El almacén recibe la solicitud de pedidos y facturas.

Distribución: Los productos son enviados a diversos puntos de venta, como supermercados, tiendas especializadas y restaurantes.

Ingreso y recibido de facturas

Venta al consumidor: Los productos son presentados al consumidor final en los lugares de venta.



6. Conclusiones y Recomendaciones.

Conclusiones generales.

El análisis integral del Frigorífico Estancias de Patagonia S.A. permite concluir que la empresa se encuentra en una etapa de madurez operativa intermedia, con una estructura funcional que cumple con los requerimientos productivos, pero presenta brechas en la gestión administrativa, la comunicación interna y la coordinación entre áreas.

El personal demuestra un alto nivel de compromiso y experiencia, lo cual constituye una fortaleza clave. Sin embargo, la falta de capacitación continua, la escasa articulación entre

sectores y la limitada digitalización de los procesos generan demoras, retrabajos y pérdida de eficiencia.

En el plano productivo, la empresa cumple con las normativas del SENASA y los estándares internacionales exigidos para la exportación, aunque requiere modernizar su infraestructura y optimizar la trazabilidad para sostener la competitividad frente a frigoríficos más tecnificados.

A nivel estratégico, Estancias de Patagonia posee potencial de crecimiento sostenido y bases sólidas para consolidarse como un actor relevante en el mercado nacional e internacional, siempre que avance hacia una gestión integrada, eficiente y orientada a la mejora continua.

Recomendaciones.

Horizonte	Acciones sugeridas
Corto plazo (0–3 meses)	<ul style="list-style-type: none"> • Validar prioridades operativas. • Capacitar al personal en buenas prácticas. • Implementar KPIs para procesos críticos.
Mediano plazo (3–12 meses)	<ul style="list-style-type: none"> • Reingeniería de procesos administrativos y productivos. • Plan de inversión en infraestructura y tecnología. • Fortalecer la gestión de recursos humanos.
Largo plazo (12+ meses)	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalización completa de registros y trazabilidad. • Estrategia comercial hacia nuevos mercados. • Fomentar la cultura de innovación y sustentabilidad.

En conclusión, el Frigorífico Estancias de Patagonia S.A. cuenta con las condiciones necesarias para avanzar hacia un modelo de excelencia operativa y sostenibilidad productiva. La clave radica en combinar inversión, capacitación y liderazgo participativo dentro de un plan de mejora continua.

PLANIFICACIÓN DE LA MEJORA

INFORME FINAL DE PROYECTO.

OBJETIVOS DE MEJORA DEL PROYECTO

1. Fortalecer la gestión administrativa y mejorar la circulación interna de la información. Objetivo centrado en acelerar la toma de decisiones y disponer de datos confiables para coordinar áreas.
2. Incrementar la eficiencia en los procesos productivos. Se busca disminuir tiempos improductivos, retrabajos y cuellos de botella.
3. Actualizar la infraestructura y avanzar hacia la digitalización. Modernizar instalaciones y adoptar herramientas tecnológicas que acompañen estándares globales.
4. Impulsar el desarrollo y compromiso del personal. Promover la capacitación continua, el liderazgo interno y la participación activa en las mejoras.
5. Sostener la competitividad exportadora mediante calidad y trazabilidad. Asegurar el cumplimiento de requisitos internacionales y mantener la presencia en mercados externos.
6. Optimizar la situación financiera mediante control de costos y liquidez. Reducir el impacto de la inflación, los costos logísticos y la volatilidad del dólar.

PLAN DE ACCIONES PARA LA MEJORA

CORTO PLAZO (0–3 meses)

- Incorporación de KPIs básicos para controlar costos, tiempos y productividad.
- Tablero de control simple para mandos medios.
- Delegación de decisiones menores para agilizar operaciones.
- Revisión de procesos para detectar tiempos ociosos.
- Capacitación en buenas prácticas.
- Reuniones breves entre áreas.
- Revisión de costos logísticos y energéticos.

MEDIANO PLAZO (3–12 meses)

- Rediseño de procesos administrativos y productivos.
- Digitalización parcial de registros clave.
- Plan de inversión en cámaras, aislamientos y equipos eficientes.
- Sistemas automáticos de monitoreo de temperatura.
- Programa de capacitación continua.
- Incentivos ligados al desempeño.

CRONOGRAMA BÁSICOS DE ACTIVIDADES.

1. Relevamiento complementario y confirmación de datos internos.

Para comenzar, se revisa nuevamente la información que se obtuvo en las encuestas y se actualiza datos sobre procesos, tiempos, personal y registros administrativos.

2. Diagnóstico integrado de áreas críticas

De la información recopilada, se profundiza en tres ejes: los procesos productivos, infraestructura e indicadores administrativos. Se analizan los flujos de comunicación, la distribución de tareas, detectar cuellos de botella, tiempo de demora en la toma de decisiones o sobrecarga en niveles jerárquicos.

3. Diseño del plan de mejora operativa y administrativa

Una vez identificadas las principales brechas, se elabora un plan de acción con propuestas a corto, mediano y largo plazo. El plan incluye mejoras en la trazabilidad, capacitación del personal, optimización de tiempos en la planta y fortalecimiento de los mecanismos de control interno. Se definen KPLs simples para monitorear.

4. Presentación, validación y ajustes del plan

Se socializan las propuestas con los responsables de producción, administración y calidad. En esta instancia se ajustan ciertos aspectos operativos según la factibilidad, disponibilidad de recursos y prioridades internas, lo que garantiza un nivel adecuado de compromiso y participación.

5. Implementación inicial y seguimiento de avances

Por último, se ponen en marcha las primeras acciones concretas, como capacitaciones específicas, reorganización de circuitos de comunicación y estándares de los procedimientos. Se monitorean los avances mediante indicadores definidos, para que sea posible evaluar mejoras y corregir desvíos a tiempo.

3 KPIs PROPUESTOS ASOCIADOS A LA MEJORA.

1. Promedio del tiempo del ciclo productivo

Este indicador permite medir cuánto tarda, en promedio el proceso completo desde la recepción del animal hasta el almacenamiento final del producto. Su seguimiento nos permite detectar

cuellos de botella y avanzar hacia una producción más ágil, reduciendo tiempos improductivos sin afectar la calidad.

El objetivo estratégico es incrementar la eficiencia de los procesos productivos.

2. Porcentajes de revisión en planta

Este KPI muestra la proporción de piezas o lotes que deben volver a procesarse por errores, fallas de cortes o problemas en el empaquetado. Al monitorear de manera continua, se puede identificar qué etapas generan más desperdicios y a partir de allí, ajustar procedimientos y capacitar al personal para mejorar la eficiencia.

El objetivo estratégico es optimizar la gestión interna y mejorar la calidad del proceso productivo.

3. Cumplimiento de estándares de trazabilidad y temperatura

Este indicador evalúa el porcentaje de los registros del frío en cámaras, etiquetado y trazabilidad se completa sin desvíos. Su seguimiento resulta clave, ya que permite asegurar que el frigorífico mantenga los niveles de calidad exigidos por los mercados internacionales y al mismo tiempo fortalezca su competitividad exportadora.

El objetivo estratégico es sostener la competitividad exportadora mediante calidad y trazabilidad.

ANÁLISIS DEL IMPACTO ORGANIZACIONAL DE LA MEJORA PROPUESTA

1) Panorama general:

La implementación de las mejoras planteadas busca optimizar la eficiencia operativa, elevando la calidad y garantizar la trazabilidad conforme a estándares internacionales. Al alinear procesos, gobernanza y medición de desempeño con un cuadro de mando integral, la

organización se posiciona para reducir desperdicios, mejorar la toma de decisiones y fortalecer su capacidad de respuesta ante cambios de demanda y regulaciones. Este paquete de iniciativas no es solo un conjunto de acciones puntuales, representa un cambio de paradigma hacia una gestión basada en datos, responsabilidad distribuida y mejora continua.

2) Impacto en la gobernanza y el control de gestión

- Mayor transparencia y rendición de cuentas: la implementación de tableros de control consolidados facilita la visibilidad de resultados en tiempo real, asigna responsabilidades claras y permite detectar desviaciones con rapidez.
- Toma de decisiones más rápida y fundamentada: con indicadores clave disponibles a nivel de planta y abastecimiento, las decisiones se sustentan en hechos, reduciendo la dependencia de experiencias aisladas.
- Priorización basada en datos: las variaciones en costos, calidad y plazos guiarán las inversiones y las iniciativas de mejora, optimizando el uso de recursos y reduciendo riesgos operativos.

3) Impacto en la eficiencia operativa y costos

- Reducción de cuellos de botella: al medir el tiempo del ciclo productivo y los retrabajos, se identifican las etapas críticas y se rediseñan procesos para acortar tiempos y liberar capacidad.
- Disminución de desperdicios y retrabajos: la mejora de procedimientos y capacitación enfocados en calidad contribuye a una menor tasa de reprocesos, con efectos directos en productividad y uso de combustibles, energía y materiales.

- Mejor gestión de la cadena de suministro: una visión holística de costos, lead times y desempeño de proveedores permite negociar mejores condiciones y reducir inventarios ociosos, mejorando la liquidez.

4) Impacto en la calidad y cumplimiento regulatorio

- Trazabilidad y cumplimiento más robustos: la consolidación de registros de temperatura, etiquetado y trazabilidad reduce el riesgo de no conformidades y facilita auditorías internas y externas.
- Mayor confiabilidad ante mercados internacionales: al asegurar estándares como HACCP/ISO 22000 y SENASA, la organización fortalece su reputación y acceso a clientes sensibles a la calidad y a la seguridad alimentaria.
- Gestión proactiva de riesgos: la visibilidad de desvíos y no conformidades permite actuar antes de que se conviertan en incidentes, protegiendo la continuidad del negocio.

5) Impacto en liquidez y financiación

- Flujo de caja más estable: la mayor previsibilidad en costos y plazos, junto con una gestión de cobros/pagos más efectiva, reduce volatilidades y fortalece la planificación financiera.
- Mejores condiciones de financiamiento para inversiones: con indicadores de rendimiento y ROI claros, la organización puede obtener financiamiento para capex en condiciones más favorables.
- Optimización de capital de trabajo: mejoras en la trazabilidad y en la gestión de inventarios permiten liberar liquidez sin sacrificar el servicio al cliente.

6) Impacto en cultura organizacional y talento

- Liderazgo participativo y claridad de roles: la gobernanza basada en KPIs favorece un entorno donde los empleados comprenden cómo su desempeño contribuye al objetivo general.
- Capacitación continua como motor de mejora: la necesidad de habilidades en calidad, digitalización y análisis de datos impulsa programas formativos y desarrollo profesional.
- Mayor compromiso y retención: la exposición a metas claras, feedback regular y reconocimiento por resultados sostenidos fomenta la motivación y la retención del talento.

7) Sostenibilidad y competitividad futura

- Eficiencia energética y reducción de desperdicios: procesos más eficientes y controlados consumen menos recursos, alineándose con objetivos de sostenibilidad y reducción de costos operativos.
- Diferenciación por calidad y trazabilidad: la capacidad de demostrar origen y trazabilidad fortalece la propuesta de valor frente a competidores y facilita la entrada a mercados con requisitos exigentes.
- Resiliencia ante cambios del entorno: una organización que mide aprende y ajusta rápidamente está mejor preparada para adaptarse a volatilidades de demanda, precios y regulaciones.

8) Riesgos y mitigaciones

- **Riesgo de adopción:** La resistencia al cambio puede ralentizar la implementación. Mitigación: plan de comunicación, involucramiento de equipos clave y capacitación específica.
- **Riesgo de sobre interpretar datos:** usar KPIs sin contexto puede llevar a decisiones erróneas. Mitigación: análisis cualitativo complementario y revisión periódica de supuestos.
- **Riesgo de dependencia tecnológica:** fallas en sistemas de monitoreo pueden afectar la toma de decisiones. Mitigación: respaldo manual, controles de calidad y planes de continuidad.

9) Recomendaciones prácticas para maximizar el impacto

- Establecer un cuadro de mando integral que integre costos, márgenes, liquidez y los KPIs de mejora (tiempo de ciclo, retrabajos y trazabilidad).
- Implementar una ruta de mejora en fases: diagnóstico, estandarización, digitalización parcial y monitoreo continuo.
- Definir responsables, ritmos de revisión (por ejemplo, mensual) y mecanismos de escalamiento ante desviaciones.
- Alinear incentivos y reconocimiento con resultados verificables de los KPIs.
- Iniciar con pruebas piloto en áreas clave para aprender y ajustar antes de una escala completa.

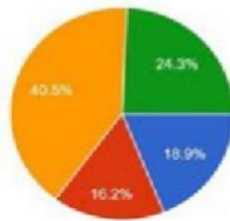
10) Conclusión:

La mejora propuesta tiene el potencial de transformar la capacidad operativa y la competitividad de la organización. Al fusionar gobernanza sólida, procesos eficientes, calidad

y una gestión financiera más predecible, la organización no solo reduce costos y riesgos, sino que también mejora la experiencia del cliente, a su vez fortalece su posición en mercados exigentes y establece las bases para un crecimiento sostenible a mediano y largo plazo.

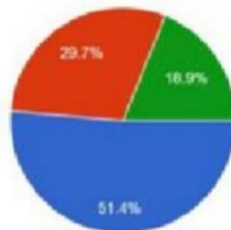
Anexo 1

¿Con que frecuencia compra productos del frigorífico?
37 respuestas



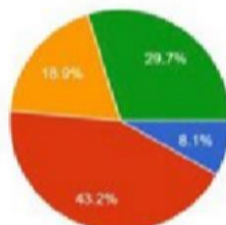
- A menudo (semanal o quincenal)
- Ocasionalmente (una vez al mes)
- Rara vez
- Nunca

¿Que factor influye mas en su decisión de compra?
37 respuestas



- Precio
- Calidad del producto
- Origen de la carne
- Recomendaciones o marca
- Certificaciones sanitarias o ambientales

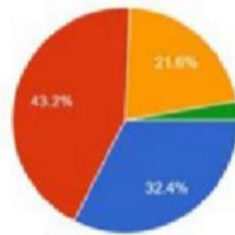
¿Ha notado mejoras o cambios en los productos o servicios?
37 respuestas



- Si, mucha
- Algunas
- No he notado cambios
- No consumo regularmente

¿Recomendaría los productos del frigorífico a otras personas?

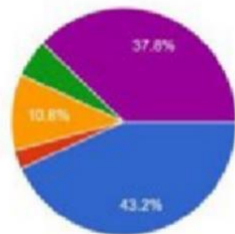
37 respuestas



- Si, sin duda
- Tal vez
- No estoy seguro/a
- No los recomendaría

¿Que aspecto considera que debería mejorar la empresa?

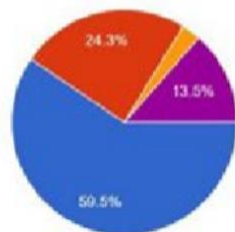
37 respuestas



- Precio
- Atención al cliente
- Variedad de productos
- Entregas o distribución
- Comunicación o publicidad

¿Donde suele adquirir los productos del frigorífico?

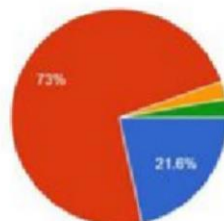
37 respuestas



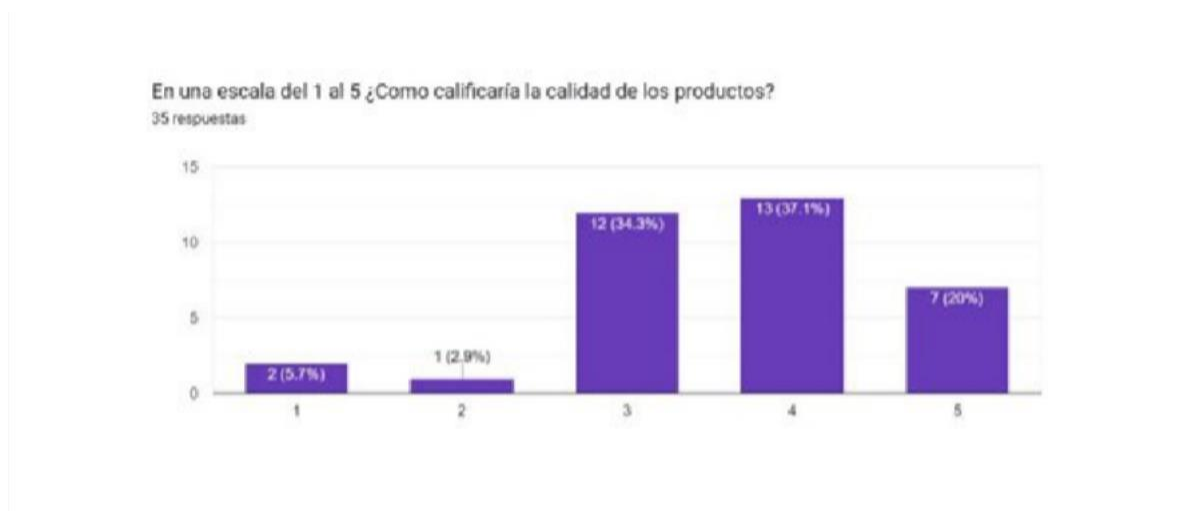
- Supermercado
- Carnicería local
- Venta directa del frigorífico
- Tienda online
- Otro

¿Que tan satisfecho esta con la presentación y envasado del producto?

37 respuestas



- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho



https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeD2RsqsSRE3aYWyk_1JADjsUjEhtYveNmdTM3PxEdUOzVclQ/viewform?usp=header

Anexo 2

FRIGORÍFICO ESTANCIAS DE PATAGONIA S.A

Resultado, análisis y conclusiones

A partir de la información recopilada, se elaboró un diagnóstico integral sobre la gestión administrativa y productiva del Frigorífico Estancias de Patagonia S.A. El proceso combinó enfoques cualitativos y cuantitativos, lo que permitió analizar tanto los aspectos organizativos como los indicadores financieros y productivos.

Si bien estaba previsto incluir entrevistas al personal operativo, finalmente no se obtuvo respuesta por parte de este grupo, quedaron en confirmar un recorrido por las instancias y entrevista al director de Recursos Humanos. Esta situación limitó la posibilidad de conocer de manera directa sus percepciones sobre el trabajo diario y las condiciones internas. No obstante,

se habló con tres empleados, dos de planta y una administrativa que comentaron que el director autoriza las entrevistas por política del frigorífico. El presidente está en tratativas de nuevas negociaciones para implementar un nuevo desafío en Estancias de Patagonia así que fue imposible contactarlo. Junto con los datos documentales y observaciones realizadas, ofrecieron una base suficiente para interpretar la dinámica general del frigorífico.

Desde el punto de vista administrativo, se observó una estructura organizada, aunque con márgenes de mejora en la coordinación entre áreas y en la circulación de la información interna. En la mayoría de los casos, la toma de decisiones se concentra en los niveles jerárquicos superiores, lo que puede generar demoras o dificultades para resolver imprevistos operativos.

En el plano financiero, los indicadores analizados muestran una empresa con actividad sostenida y capacidad exportadora como también con nuevos proyectos a futuro para implementar. Sin embargo, se detectan presiones en los costos, principalmente vinculadas al transporte y a la logística, que impactan en los márgenes de rentabilidad, como así también la influencia del dólar, el alta de este impacta en las exportaciones y el producto a exportar.

En cuanto al área productiva, las observaciones realizadas y los registros fotográficos evidencian un cumplimiento adecuado de las normativas del SENASA y de los estándares internacionales exigidos para la exportación como también en las góndolas de los supermercados. Aun así, se identificaron oportunidades de mejora en la optimización de los tiempos de procesamiento y en el fortalecimiento de los mecanismos de trazabilidad, aspectos claves para sostener la competitividad frente a mercados cada vez más exigentes.

La comunicación con personas de planta reflejó una coincidencia en torno a la necesidad de fortalecer la planificación, la comunicación interna y la participación del personal en los procesos de mejora. Se reconoce que la eficiencia productiva depende tanto de los recursos técnicos como del compromiso humano que sustenta las operaciones diarias.

En síntesis, los resultados muestran que el Frigorífico Estancias de Patagonia S.A. cuenta con bases sólidas para mantener su posición en el mercado, pero requiere avanzar hacia una gestión más integrada, participativa y eficiente. Si bien la falta de respuesta del personal operativo limitó parte del análisis, la información obtenida resulta suficiente para formular propuestas orientadas a fortalecer la comunicación, optimizar procesos y garantizar la sostenibilidad productiva y económica de la empresa.