

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE TACUAREMBO  
TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD

# PROYECTO FINAL: EVALUACIÓN TÉCNICA EN BIENESTAR ANIMAL

por

MAIRA LATORRE

DANIELA PORCILE

CARLA SEQUEIRA

**TUTORA: EC. GABRIELA NOGUEIRA**

**COORDINADORA: CRA. ANA GÓMEZ**

Tacuarembó

URUGUAY

2015

**Página de Aprobación**

**CENTRO UNIVERSITARIO DE TACUAREMBÓ**

**El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el trabajo final:**

**Título**

.....  
.....

**Autor/es**

.....  
.....

**Tutor**

.....

**Carrera**

.....

**Cátedra**

.....

**Puntaje**

.....

**Tribunal**

**Profesor..... (nombre y firma).**

**Profesor..... (nombre y firma).**

**Profesor..... (nombre y firma).**

## **AGRADECIMIENTOS**

El resultado de este Proyecto, está dedicado a todas aquellas personas que - de algún modo – contribuyeron en su realización.

Para comenzar, agradecemos a la empresa que se desempeña en Bienestar Animal que nos abrió las puertas para la realización de la intervención en el marco del Proyecto Final, por su buena disposición y compromiso.

De igual forma, agradecemos al equipo de Coordinación de los Proyectos Finales, destacando a Gabriela Nogueira, nuestra Tutora, quien nos guio en el transcurso del trabajo.

Al docente Nicolás Polti, que nos brindó su tiempo y dedicación en relación al tema abordado, en particular en el área de Procesos.

También a la docente Lorena Clara, que colaboró con su aporte en el área de Recursos Humanos, que fue necesario atender en el desenvolvimiento del proyecto.

Muchas gracias a todos.

## **RESUMEN**

El Proyecto Final surge a raíz de la intervención en una empresa local e innovadora que trabaja en Bienestar Animal (BA) en animales de producción, más específicamente bovinos, con el objetivo de elaborar un procedimiento administrativo, utilizando una serie de herramientas de análisis adquiridas durante el desarrollo del Tecnólogo en Administración y Contabilidad e integrando saberes y capacidades a nivel local entre carreras.

## **DESCRIPTORES**

Proceso administrativo. Evaluación técnica. Seguimiento de tropa. Procedimiento administrativo. Bienestar animal. Actividades.

## TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS .....	iii
RESUMEN.....	iv
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. EL BIENESTAR ANIMAL .....	3
A. MARCO TEÓRICO: ANTECEDENTES INTERNACIONALES Y NACIONALES .....	3
1. Definición de bienestar animal.....	4
2. Importancia de la temática .....	5
3. Beneficios del bienestar animal.....	5
4. Valor de Bienestar Animal para los productores.....	6
5. Implicancias éticas .....	7
6. Implicancias económicas .....	9
III. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO .....	13
A. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	13
1. Descripción de la empresa.....	13
B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MERCADO.....	15
IV. MARCO TEORICO: PROCESO DE NEGOCIOS .....	17
A. CONCEPTO DE PROCESO DE NEGOCIOS .....	17
B. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESO DE NEGOCIOS .....	17
C. REQUISITOS QUE DEBEN CUMPLIR LOS PROCESOS DE NEGOCIO.....	18
1. Procesos, subprocesos, actividades, tareas y procedimientos .....	19
D. ANÁLISIS DE PROCESOS .....	19
1. Relevamiento de la información .....	20
2. Herramienta Complementaria: Diagrama de Flujo .....	21
3. Metodología de análisis.....	22
V. INTERVENCIÓN Y ANÁLISIS .....	24
A. ASPECTOS PRELIMINARES.....	24
1. Relevamiento .....	24
2. Intervención .....	26
3. Justificación de la intervención.....	32
B. ANÁLISIS.....	35
1. Identificar el proceso de forma clara.....	36
VI. PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	82

## PROYECTO FINAL: EVALUACIÓN TÉCNICA EN BIENESTAR ANIMAL

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
ANEXOS.....	85
ANEXO A.....	85
Entrevista a propietarios de la empresa.....	85
ANEXO B.....	91
Planillas proporcionadas por la empresa.....	91

## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es el Proyecto Final del Tecnólogo en Administración y Contabilidad (TAC) del Centro Universitario de Tacuarembó – Universidad de la República para el período julio-diciembre de 2015.

Es el resultado de la intervención en una empresa local que desempeña sus actividades en bienestar animal en animales de producción, generando diversos resultados técnicos desde procesos hasta procedimientos administrativos, de utilidad para la misma, permitiendo la aplicabilidad de una serie de conocimientos adquiridos en el TAC y complementando - en el intercambio surgido - formaciones a nivel local.

La empresa es de incorporación reciente en el mercado, no existiendo otra con similares características en bienestar animal. Está a cargo de un grupo recientemente egresado de Tecnólogos Cárnicos en Tacuarembó.

En conjunto con la empresa se definió realizar el procedimiento administrativo aplicado - en particular - al proceso productivo de "seguimiento de tropa", fundamental al servicio proporcionado por la empresa, y no definido aún.

La empresa manifiesta la necesidad de estandarizar procesos a los efectos de promover el trabajo homogéneo entre su personal actual y ante futuras contrataciones.

Inicialmente se determinó y documentó el proceso administrativo existente, vinculándose posteriormente los cargos y responsabilidades en cada etapa del proceso.

Se elaboraron además documentos internos (planillas) que respaldan este proceso, que procura generar valor agregado para el cliente final, conociendo sus necesidades y facilitando un *feedback* o retroalimentación con el mismo.

Como instrumental para el análisis se utilizaron diversas herramientas adquiridas en el TAC, como lo son los diagramas de flujo, descripciones de cargos, descripción literal del proceso y diversas herramientas informáticas.

En el Capítulo I se hace una breve reseña de los aspectos a desarrollar en el cuerpo del trabajo.

En el Capítulo II se exponen conceptos, implicancias éticas y económicas sobre Bienestar Animal.

En el Capítulo III se hace una descripción general del negocio objeto de intervención, describiendo a la empresa y el mercado donde opera la misma.

En el Capítulo IV se introduce a la metodología y herramientas aplicadas en el proceso definido.

En el Capítulo V se describen aspectos previos al estudio, como ser la definición del contexto de la intervención, la explicación del proceso productivo “seguimiento de tropa” y su evaluación, la identificación de las necesidades de la empresa, para posteriormente realizar el análisis propiamente dicho aplicando diversas metodologías adquiridas en el Tecnólogo.

Finalmente, en el Capítulo VI se exponen las principales conclusiones y recomendaciones del proyecto.



## **II. EL BIENESTAR ANIMAL**

### **A. MARCO TEÓRICO: ANTECEDENTES INTERNACIONALES Y NACIONALES**

El Bienestar Animal surgió por la preocupación de las sociedades europeas al conocer la realidad en la cual vivían y eran producidos los animales destinados al consumo humano.

Sus reclamos se basaban en argumentos de tipo subjetivos más que con un respaldo real o científico, pero su preocupación motivó el estudio particular de estos animales originando un movimiento mundial interesado por la forma en que se criaban y eran producidos.

Cooperaron con esto el surgimiento de enfermedades transmisibles al hombre, como el Mal de la Vaca Loca (EEB: Encefalopatía Espongiforme Bovina), la creciente presión de las Sociedades Protectoras de Animales, la influencia de los consumidores y los agentes en el comercio de productos animales que, aprovechando las situaciones desfavorables, aumentaron sus efectos forzando a la baja los precios pagados a los países productores como nuestro país, que desarrollan su actividad productiva-económica con sistemas beneficiosos, reglamentarios y aceptados (Deal, 2013, p. 115).

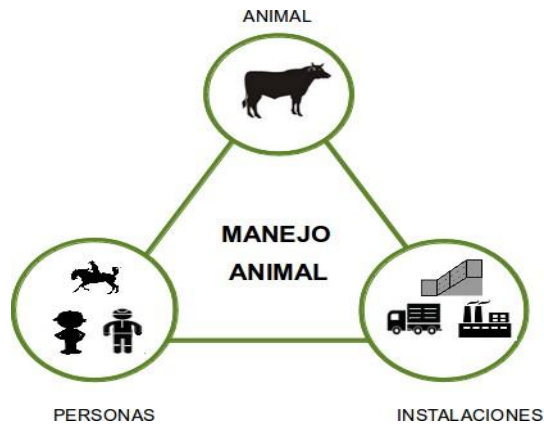
Dado que el área de desempeño en bienestar animal es reciente a nivel internacional y – posteriormente – nacional, existe escasa información al respecto, encontrándose algunos estudios puntuales realizados a nivel internacional.

Actualmente en Uruguay se cuenta con una Ley de Bienestar Animal (Ley N° 18.471 sobre Tenencia responsable de animales), que aún no se encuentra reglamentada (Poder Legislativo, 2015).

## 1. Definición de bienestar animal

“Es el estado de salud mental y físico en armonía con el entorno y medio ambiente” Hurnik y Lehman (1988, p. 305).

Esta definición mundialmente conocida refleja el verdadero significado de bienestar para un animal al contemplar los 3 actores que influyen y lo afectan directamente.



**Ilustración II-1. Los tres actores que intervienen en el manejo animal.**

**Fuente:** Proyecto “Asesoría y consultoría en Bienestar Animal”

Por un lado, el animal contemplado como ser vivo que siente, experimenta dolor y posee sus propias características, comportamientos y conductas, y por otro lado su entorno en donde interacciona con instalaciones diseñadas para manejarlos y personas encargadas de su producción.

Desde el punto de vista comercial el Bienestar Animal es un condicionamiento externo más a aplicar para mantener el excelente posicionamiento mundial como exportadores de productos de origen animal altamente valorados por sus atributos

de calidad, inocuidad, seguridad, trazabilidad y características propias de sabor, color, olor, terneza y palatabilidad.

## **2. Importancia de la temática**

Estas nuevas prácticas de Bienestar Animal se ponen en auge, hace relativamente poco tiempo. Un manejo adecuado de los animales de producción, tiene implicancias éticas, dependiendo de cada persona, de acuerdo al trato que el animal reciba por parte de éstas, así como también impacta en términos económicos.

A continuación, se desarrollan puntos relevantes para entender como el maltrato de los animales, incide en varios aspectos, que se pueden medir numéricamente en toda la cadena productiva.

## **3. Beneficios del bienestar animal**

Es una herramienta de indiscutible valor y aplicabilidad en los Sistemas Productivos.

- Facilita tanto el trabajo con los animales como las tareas necesarias para su propio Proceso Productivo.
- Disminuye el riesgo de posibles accidentes laborales del personal en contacto directo con los animales.
- Contribuye a la mejora de la calidad del producto final.
- Estas Buenas Prácticas Productivas incrementan el volumen y la calidad de la producción generada en la Ganadería.

- Los animales bien tratados se lastiman menos, generan más kilos de peso vivo y responden mejor ante tratamientos veterinarios necesarios como la aplicación de vacunas y antiparasitarios haciéndolos más efectivos.
- Genera menos decomisos en Planta Frigorífica por la eliminación de machucones y/o lesiones visibles en las canales de animales faenados generados durante su vida por un mal manejo o agresión directa contra estos.
- Mejores productos generan más competitividad.

Las buenas prácticas de manejo de animal involucran muchos aspectos subyacentes que en la generalidad de la temática para su evaluación se discrimina en dimensiones (personal, animal, instalaciones), pero aun así no se puede mencionar niveles o grados de Bienestar animal dado que estos aspectos antes mencionados hacen difícil la tarea del evaluador.

Si es posible observar como el mal manejo del Bienestar Animal afecta, en definitiva: la productividad, calidad del producto final, percepción pública, precio, exportación y ética empresarial.

#### **4. Valor de Bienestar Animal para los productores**

El primer eslabón dentro de la Cadena Cárnica son los productores; es en sus establecimientos agropecuarios donde los animales pasan la mayor parte de su vida y en donde son expuestos a diversas actividades propias de la Producción Ganadera: castración, descorne, marcación a fuego, aplicación de inyectables, caravaneo, destete que más allá de la raza propia de cada animal van a definir su temperamento posterior.

Hoy en día se sabe a través de estudios científicos que los animales tienen memoria (en el caso de los bovinos de hasta 3 años) por lo cual responden a las

situaciones que viven en base a los recuerdos que tienen guardados y es por esto que el trato recibido del hombre los hará más o menos dóciles para su manejo en las etapas posteriores de transporte y Planta de Faena implicadas en el proceso.

En estos casos, el Bienestar Animal tiene un efecto directo en el Proceso Productivo y en las alteraciones generadas en el Proceso Comercial, si es aplicado correctamente. Tanto la producción como el resultado económico de las empresas se ven beneficiados en aspectos prácticos, concretos y efectivos cuando se aplican en el manejo productivo del predio.

Si bien el contacto hombre-animal afecta el desempeño de los vacunos para producción de carne de calidad, también el diseño de instalaciones debe ser adecuado a su comportamiento natural para facilitar este vínculo y mejorar el bienestar de los animales.

Cuando el productor logra condiciones de Bienestar Animal que satisfacen a los mercados, genera resultados económicos, mejora la eficiencia y seguridad de sus trabajadores, y aumenta las posibilidades de colocar el producto final en mercados de mayor valor adquisitivo.

Bienestar Animal a corto plazo hará una diferencia en el valor de los productos generados por el productor y compensará por sí sola la actividad e incluso las inversiones extras realizadas.

## **5. Implicancias éticas**

Es importante comprender que el Bienestar Animal surgió en el mundo por razones éticas; en una lucha por asegurar el respeto a la vida de los animales y su hábitat.

Teniendo en cuenta esto, hubo dos hechos históricos que marcaron la implementación de Bienestar Animal en los Sistemas Productivos del mundo.

En 1979 el Gobierno de Reino Unido, de Gran Bretaña e Irlanda, estableció el Consejo del Bienestar Animal para los Animales Productivos - Farm Animal Welfare Council (FAWC); un órgano consultivo independiente con el mandato de mantener en examen permanente el bienestar de los animales domésticos tanto en su lugar de producción, como en el mercado, transporte y lugar de faena (Sequeira, 2014).

Ese mismo Consejo en 1993 definió los Principios Básicos que se debieran cumplir para considerar un animal en estado de bienestar, conocidas mundialmente como “Las 5 Libertades”; tomadas como referencia hoy en día para medir el bienestar de un animal con fines productivos.

A continuación, se detallan brevemente cada una de ellas:

- Libres de hambre y sed; acceso libre a agua fresca y a una dieta necesaria para mantener su salud.
- Libres de malestar físico y térmico; contar con un entorno apropiado, confortable y con abrigo.
- Libres de dolor, lesiones y enfermedades; prevención, diagnóstico y tratamiento adecuado.
- Libres de expresar un comportamiento natural; espacio suficiente con instalaciones apropiadas y la compañía de animales de su especie.
- Libres de miedo y angustias; en condiciones y con un trato que evite su sufrimiento mental.

Analizar estos conceptos nos permiten comprender la visión que se tiene de la relación entre hombres y animales; muy diferente a la nuestra, por ser una cultura centenaria en el trabajo con los animales.

El Bienestar Animal implica una conducta ética de trabajo con los animales y se refiere a ejercer una conducta no perjudicial para estos animales que la humanidad

ha usado durante toda su vida como alimento, ayuda al trabajo, transporte, mascotas, recreación, entre otros.

El ser humano altera la vida natural de éstos, los domestica para usarlo en su beneficio y se les ha modificado su hábitat natural vinculándolos con el hombre en todo momento.

La conducta del hombre afecta y altera sus reacciones; son seres que sienten y hasta se puede decir que piensan o razonan teniendo en cuenta que sus reacciones cambian en función de sus experiencias.

Por todo esto, el contar con los conocimientos prácticos necesarios permite implementarlos de manera de prevenir sus reacciones ante dichas conductas y tener pautas para conducirlos, sin alterar demasiado sus conductas. Es una herramienta crucial para manejarlos de la mejor forma posible buscando la máxima interpretación de sus necesidades y comportamientos.

Desde el año 2002 Uruguay viene trabajando en la capacitación de las personas involucradas en la producción de animales a través de diversas instituciones vinculadas a la ganadería.

Es necesario dejar de considerar a los animales como objetos y entender que la capacitación en Bienestar Animal no es una pérdida de tiempo sino una inversión sin costo económico.

## **6. Implicancias económicas**

Si bien el Bienestar Animal debe ser aplicado por razones éticas, su implementación también refleja razones económicas que afectan la productividad de forma directa.

Algunos de los efectos producidos por implementar buenas prácticas del manejo animal genera:

- Más kilos de Peso Vivo en los animales.

- Mayor volumen de producción.
- Mejores precios.
- Mayor calidad de los productos obtenidos de los animales.
- Mayor competitividad.
- Mejor posicionamiento en el mercado.
- Mejor percepción pública.
- Menor pérdida de tiempo en el manejo de los animales.
- Menores gastos generados por accidentes laborales del personal a cargo de los animales por errores al manejar el animal.
- Menos lesiones en los animales provocados por el personal.
- Menor presencia de machucones en carne que mejora la calidad final del producto.
- Menores pérdidas en Planta de Faena por decomisos.

Ahora; convertir estas consideraciones a números reales, es de suma relevancia para reflejar la importancia e impacto que tiene la implementación del bienestar animal.

A continuación, se observarán dos estudios realizados con valores numéricos para ver esta incidencia antes mencionada, el primer estudio realizado por el Instituto Nacional de Carnes (INAC), entidad estatal referida a temas de carne, y el segundo realizado por una profesional reconocida en la temática (Sequeira, 2014).



**a. Auditorías de la cadena cárnica de Uruguay**

INAC es una institución especializada en el tema de producción y procesamiento de la carne, atenta a las exigencias de los mercados. Comenzó a realizar estudios para monitorear el proceso en toda la cadena realizando - junto a otras instituciones del medio - auditorías cada 5 años a partir del año 2002.

Las mismas detectaron pérdidas importantes que afectan todo el negocio; a primera vista la planta industrial es quién absorbe éstas pérdidas, pero se terminan trasladando a toda la Cadena Productiva afectándola considerablemente.

Cada Auditoría evalúa la dimensión de los aspectos que afectan el comercio de la carne, ubicando las razones y estudiando las mejoras a aplicar.

**Auditorías INAC**

Se muestra a continuación dos Auditorías realizadas por INAC del año 2003 y 2008 y los valores generados por cada pérdida evaluada.

2ª Auditoría de Calidad de la carnes de Bovinos y Ovinos del Uruguay / 2007 - 2008

Bovinos

Comparación de pérdidas 2003 vs. 2008

CONCEPTO	2003 Con valores de 2008		2008	
	PÉRDIDAS P/ ANIMAL	PÉRDIDAS TOTALES	PÉRDIDAS P/ANIMAL	PÉRDIDAS TOTALES
Machucamientos	18,90	41.995.509	10,76	23.908.636
Cortes oscuros y pH	10,14	22.542.244	7,69	17.080.467
Grasa amarilla	5,60	12.448.625	3,51	7.808.396
Defectos en los cueros	3,38	7.520.382	3,43	7.632.387
Decomisos	1,41	3.123.359	2,94	6.537.068
Inyectables	0,79	1.757.443	0,69	1.528.211
Edad de faena	0,60	1.295.295	0,49	1.099.507
<b>TOTAL</b>	<b>40,82</b>	<b>90.723.455</b>	<b>29,51</b>	<b>65.583.672</b>



**Ilustración II-2. Comparación de pérdidas 2003 vs 2008.**

**Fuente:** Tesis “Caracterización de embarcaderos en la zona de influencia del frigorífico Tacuarembó”

**Estudio: “Bienestar Animal en Producción Cárnica” elaborado por la Dra. Huertas Stella y cols.**

Estimación de pérdidas económicas por animal y en kilos debido a malas prácticas de manejo con animales.

Se relevaron 14681 animales (29632 medias reses), no encontrando lesiones en el 45.3% de las observaciones. Del total de registros se aprecia que 16208 medias reses (54.7%), presentan algún tipo de lesión Graf 1. De éstas medias reses, 8104 (50%) presentan una sola lesión, 5024 medias reses (31%) presentan dos lesiones y 1783 medias reses (11%) presentan tres lesiones y que 1297 (8%) medias reses restantes presentan cuatro o más lesiones.

La zona dorso-lateral que incluye los cortes del lomo y la zona costal, presenta aproximadamente un 23% de lesiones, la zona de la grupa que incluye los cortes traseros (los de mayor valor comercial) presenta un 65% de traumatismos y la zona del cuello y paleta un 12% de lesiones aproximadamente. Pesando los decomisos de los diferentes grados de profundidad y diferentes zonas en una muestra de la totalidad de las canales registradas, se encontró que el peso de la zona decomisada era de 2 kilogramos promedio. Llevando al precio del kilo de carne en gancho en el momento del relevamiento, y llevando al porcentaje estimado de canales con lesiones y a la faena anula, se comprobó que se estaban perdiendo por lo menos 2 U\$S por animal. En conclusión, las Buenas Practicas de manejo de los animales influyen directamente en el bienestar de los mismos y en la calidad del producto final.

**Ilustración II-3. Estudio “Bienestar Animal en Producción Cárnica”.**

Fuente: Tesis “Caracterización de embarcaderos en la zona de influencia del Frigorífico Tacuarembó”.

Ambos estudios revelan la importancia económica del Bienestar Animal en un Sistema Productivo en el que no se deben permitir pérdidas innecesarias bajando los rendimientos económicos que repercuten en toda la Cadena, por no realizar Buenas Practicas Ganaderas.

### **III. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO**

#### **A. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

##### **1. Descripción de la empresa**

###### **a. Antecedentes**

La empresa objeto de análisis tuvo su origen en mayo del año 2014 en Tacuarembó – Uruguay por la iniciativa de un grupo de cuatro egresados del Tecnólogo Cárnico a raíz de su tesis final y se constituye finalmente en mayo de 2015.

Su trabajo se estructura básicamente en dos grandes áreas: embarcaderos en la zona de influencia de la planta frigorífica local y la flota de camiones que remiten a dicha planta.

La empresa tiene por objeto brindar tres tipos de servicios diferenciados en bienestar animal en animales de producción: servicios de asesoramiento en general, servicios técnicos en carne y capacitación. Gran parte de los servicios se aplica al proceso productivo denominado “Seguimiento de Tropa”. Este último implica el seguimiento del animal en el campo, su trayecto ulterior por el embarcadero, el transporte en camión, hasta culminar en la planta frigorífica. Se desarrollará en profundidad los restantes aspectos del proceso productivo en un capítulo específico (Capítulo V).

De acuerdo a los objetivos del trabajo, y con la información proporcionada por la empresa se decidió comenzar definiendo y documentando el proceso administrativo. Se obtuvieron distintos niveles de evaluación que se traducen en diferentes tipos de servicio a brindar por la empresa dentro del servicio técnico en carnes, objeto de estudio de este proyecto.

**i. Experiencia y aprendizaje en el Tecnólogo Cárnico (TC)**

Esta opción educativa, que actualmente se desarrolla únicamente en el Interior del país, y en particular en Tacuarembó, responde a una necesidad de la industria en zonas que demandan mano de obra altamente calificada.

Los egresados del TC están capacitados para desenvolverse en toda la cadena de producción de la industria, en función de los conocimientos prácticos y teóricos adquiridos durante el trayecto educativo de tres años.

EL TC está capacitado para trabajar en distintas disciplinas, esto es “desde el campo al plato”, abarcando temáticas de pasturas y animales - entre otras - hasta que el producto está disponible para el consumidor final.

En el último año de la carrera -y no en vano- los estudiantes realizan una pasantía no remunerada en las propias unidades productivas, a los efectos de profundizar sus conocimientos, integrarse al ambiente de trabajo y adaptarse a los códigos y rutinas laborales.

Esta fase del proceso de aprendizaje se realiza con el apoyo de dos tutores - uno académico y el otro de la industria - quienes actúan como guías del estudiante en el último tramo de su carrera.

Esta experiencia acumulada es importante en la posterior selección de personal y desarrollo profesional, ya que el estudiante puede insertarse en la propia unidad productiva donde ha desarrollado su pasantía, acreditar ese antecedente ante otra organización o bien, establecer su propia empresa como es el caso de la empresa objeto de análisis de este proyecto.

## **B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MERCADO**

Existe una tendencia en la actualidad que deja muy claro que no sólo está interesada en el consumo de productos sino en la trayectoria, etapas previas o antecedentes de los mismos.

Gracias a los avances de hoy en día, es posible analizar, prever y planificar las etapas de un producto, de forma de garantizar su calidad.

Si bien la consultoría en bienestar animal existe en algunos países, en Uruguay es evidente que este mercado aún ofrece múltiples oportunidades de negocio, pues en la mayoría de los casos no se está teniendo control del proceso previo a la faena, con las consecuencias y la importancia de lo que ello significa.

El negocio en cuestión se puede considerar monopólico en el sentido de que no existe una empresa que se dedique exclusivamente a esta actividad en el mercado.

En cuanto al público objetivo - en la ciudad de Tacuarembó y la región - es variado, dado que la empresa abarca desde pequeños productores, comisiones de fomento, transporte de ganado, plantas frigoríficas, hasta mataderos y estancias de cría.

No existe competencia directa, sí competencia indirecta en algunos de los servicios que desarrolla la empresa, como ser la capacitación por empresas (Plan agropecuario), y empresas que evalúan algunos aspectos del Bienestar Animal, como ser INAC, que se ocupa en particular de temáticas de producción y procesamiento de carnes.

Para la realización de este proyecto se tomó como referencia una Auditoría que se realiza en las plantas frigoríficas, en la que para evaluar el Bienestar Animal se discrimina por tipo de dimensiones: Personal, Animal e Instalaciones, y como resultado la auditoría puede o no ser favorable de acuerdo a las buenas prácticas de bienestar animal.

La auditoría de referencia se aplicó como modelo a todo el proceso productivo “Seguimiento de tropa” para obtener servicios discriminados según la etapa que se quiera asegurar del proceso.

Como resultado, la empresa pretende ofrecer servicios graduales a solicitud del cliente y adaptándose a las necesidades del mismo.

## **IV. MARCO TEORICO: PROCESO DE NEGOCIOS**

### **A. CONCEPTO DE PROCESO DE NEGOCIOS**

Prato (2013) establece que “las normas ISO 9000:2000 definen el concepto de procesos de negocio como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas”.

Prato (2013) define a un proceso de negocio como un “conjunto de actividades que actuando en forma coordinada tienen un propósito definido y el resultado (output) es más valioso que el input”.

A partir de las definiciones anteriores, podemos llegar a la siguiente definición del concepto procesos de negocio:

“Los procesos de negocio son el conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, que, con un propósito definido, transforman entradas en salidas valiosas para el cliente”.

### **B. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESO DE NEGOCIOS**

Prato (2013) describe las principales características que poseen los procesos de negocio:

- “están compuestos por un conjunto de actividades que interactúan entre sí, que son secuenciales, recurrentes y tienen un propósito definido;
- transforman un input proporcionado por un proveedor (que es quien actúa como disparador del proceso) en un output de valor para un cliente (interno o externo).

- la salida del proceso (output) debe ser más valiosa que la entrada al proceso (input), es decir que el proceso debe generar valor para uno o más clientes.”

### **C. REQUISITOS QUE DEBEN CUMPLIR LOS PROCESOS DE NEGOCIO**

Prato (2013) establece algunas condiciones que deben cumplir los procesos de negocio:

“Los procesos deben:

- estar alineados a los objetivos y al plan estratégico de la organización;
- proveer **valor** (tanto al cliente como a la organización);
- estar orientados hacia los **clientes** (es decir, satisfacer tanto al cliente externo como al interno);
- ser **eficaces, eficientes, y flexibles** para responder con rapidez a los cambios cada vez más frecuentes en el entorno;
- ser desarrollados en un adecuado ambiente de **control interno**. Ello significa que la búsqueda de la eficiencia de los procesos no debe dejar de lado los controles necesarios a realizar sobre las actividades que los integran;
- tener un alcance bien definido (es decir, deben estar bien identificados el inicio y el fin del proceso).



- proporcionar un **feedback** o respuesta que asegure que el output del proceso sea el deseado;
- ser **estándar** (es decir, repetibles en muchas oportunidades de la misma forma).
- tener un **responsable** (“dueño del proceso”) por todo el proceso desde su inicio hasta su fin.”

## 1. Procesos, subprocesos, actividades, tareas y procedimientos

Prato (2013) determina que los procesos de negocio pueden ser descompuestos en diferentes niveles. Decimos que estamos:

“–en un **nivel 1** cuando hemos identificado los **procesos** de la organización, –en un **nivel 2** cuando hemos identificado los **subprocesos** que componen a esos procesos, en un **nivel 3** cuando identificamos las **actividades** que componen los subprocesos y, en un **nivel 4** cuando identificamos las **tareas** (operaciones) que integran las actividades.”

## D. ANÁLISIS DE PROCESOS

El objetivo del análisis de un proceso es evaluarlo y emitir un diagnóstico, para luego proponer cambios que mejoren o eliminen las debilidades detectadas. Esta evaluación, permitirá determinar fundamentalmente la eficacia, la eficiencia del proceso en cuestión y la creación de valor y el control interno.

A los efectos del Proyecto se documentará el proceso “Evaluación Técnica” con la metodología de análisis determinada anteriormente.

Para poder realizar el análisis de dicho proceso es necesario conocerlo y para ello es necesario relevar toda la información relativa al mismo.

Los pasos necesarios son:

- Identificar el proceso en forma clara.
- Determinar sus objetivos.
- Especificar sus límites o alcance.
- Conocer cuáles son los insumos que inician el proceso: los productos y los clientes.
- Describir en forma precisa todas las actividades que lo componen.

## **1. Relevamiento de la información**

Según González (2013) el relevamiento de la información “consiste en recopilar toda la información del proceso o subproceso a analizar. Debe efectuarse de manera tal que los datos obtenidos sean útiles y suficientes para poder realizar el estudio.

La información a obtener se vincula con los objetivos, el alcance, los insumos, productos, clientes y actividades que se realizan en el proceso o subproceso seleccionado.

El método usualmente empleado es la entrevista efectuada a las personas que intervienen en el proceso, ya sea a cargo de alguna actividad o realizando directamente las diferentes tareas. Cada proceso tiene un responsable desde el inicio hasta el final, y es la persona que habría que entrevistar en primer lugar. Se complementa con la observación directa y con el estudio de documentación, especialmente de los formularios que se utilizan, ya sean los tradicionales o los activos, la normativa vinculante y los manuales, si hubiere.

Todo lo obtenido en el relevamiento debe ser validado y ordenado, y antes de iniciar el análisis debe ser sistematizado y documentado adecuadamente, para ello suele ser útil emplear las siguientes herramientas:

- I. **Ficha del proceso:** Contiene la fecha en que se realiza, el nombre del proceso, sus objetivos, el alcance, salidas y clientes.
- II. **Descripción literal del proceso:** Es la redacción o narración detallada de todas las actividades que se desarrollan para llevar a cabo el proceso, en el orden en que se van sucediendo.
- III. **Diagrama de flujo:** Para realizarlo se han preestablecido un conjunto de símbolos y de pautas de diseño, que sirven tanto para su confección como para su interpretación.”

## **2. Herramienta Complementaria: Diagrama de Flujo**

Para Prato (2013), “un diagrama de flujo del proceso es una útil herramienta que ayuda al equipo de trabajo a lograr un mejor entendimiento del mismo y facilita identificar debilidades y fortalezas en el proceso que se transformen en oportunidades para mejorar su performance.

Cuando un proceso está siendo analizado con la ayuda de un diagrama de flujo cada actividad del proceso debe ser estudiada detenidamente.

Asimismo, los diagramas de flujo son efectivos medios de comunicación sobre cómo es ejecutado el proceso de inicio a fin y como éste cruza las distintas unidades organizacionales, mostrando sus interacciones a lo largo de toda la organización. Muestran también quien es responsable por realizar cada actividad, resultados de las decisiones claves y otros aspectos relativos al proceso.

Los diagramas de flujo constituyen una gran herramienta para que los integrantes de la organización puedan visualizar el proceso de inicio a fin y desde el punto de vista del cliente, en lugar de la tendencia tradicional de mirar únicamente el

trabajo en forma funcional y vertical realizado en su propia unidad organizativa (visión de departamentos estancos o chacras).

Una forma interesante para analizar el grado de atención que está poniendo la organización en sus clientes es graficar, a través de un diagrama de flujo, todas las interacciones que los procesos tienen con los mismos. Para ello, en el diagrama podemos destacar al cliente en la primera fila y por encima de una línea punteada, identificar todos los puntos de contacto que la organización mantiene con él.

Con respecto a la simbología para diagramar el flujo del proceso y procedimiento administrativo, es conveniente que el equipo de trabajo utilice simbología estándar. Algunos símbolos de frecuente utilización se incluyen más adelante (Ilustración V-5)

Una metodología para relevamiento y análisis de procesos muy eficaz, es la realización de reuniones de trabajo (workshops) lideradas por el equipo de trabajo e integradas por los miembros del grupo de proyecto y los responsables por ejecutar cada una de las actividades del proceso. En el workshop se puede modelar (dibujar) el diagrama de flujo y paralelamente analizarlo identificando por ejemplo cuellos de botella, actividades redundantes o controles inoportunos.”

### **3. Metodología de análisis**

Para el análisis del proceso es necesario recabar la información relevante, para que el diseño del proceso sea eficaz y eventualmente eficiente, además de tener en consideración que el presente proceso debe cumplir con las características de creación de valor para el cliente y también las referidas a los estándares de calidad requeridos. El proceso resultante debe contar con las características antes señaladas para tener un resultado óptimo. Para lograrlo, es importante contar con toda la información relativa al funcionamiento de la empresa, sus actividades, tareas y demás.

Dentro de los servicios que brinda la empresa, se eligió analizar el servicio de asesoramiento técnico, donde se identificó un proceso - “Evaluación Técnica” - que será la base para los demás procesos similares de esta rama. Dicho proceso será el objeto del presente trabajo, diseñándose de forma eficaz y eficiente para el correcto funcionamiento de la empresa.

Los pasos que se siguen para diseñar el proceso consisten en: identificar de forma clara que proceso se analizará separándolo de los demás procesos de la empresa determinando sus límites y alcance, definiendo las tareas de lo general a lo particular y describiendo las actividades y tareas que lo componen.

En base a la metodología utilizada podemos identificar tres herramientas necesarias:

- Para la identificación del proceso, la Ficha del Proceso
- Para redactarlo, la Descripción Literal Del Proceso
- Y para su representación Gráfica, el Flujograma o Diagrama de Flujo

Una vez identificado y documentado el proceso existen ciertos pasos que es necesario dar para complementar el mismo como ser identificar los responsables de las diferentes tareas o actividades y establecer cierto control en el proceso definiendo jerarquías.

Algunos de estos pasos refieren a la temática de Recursos Humanos, por lo que será necesario enmarcar estos aspectos, y definir cargos. Para ello se utiliza la herramienta de descripción de cargos. Esta delimitación no se considera tema central dentro del Proyecto, pero aporta a una mejor interpretación del procedimiento en forma integral.

## **V. INTERVENCIÓN Y ANÁLISIS**

### **A. ASPECTOS PRELIMINARES**

Aquí se pondrá en conocimiento al lector de aspectos previos al análisis realizado, que contribuyen a su entendimiento y comprensión.

#### **1. Relevamiento**

Luego de establecer el vínculo con la empresa y expresar que el objetivo de la realización del Proyecto es satisfacer aquellas necesidades inmediatas de la organización, en las áreas vinculadas al desempeño en el marco del TAC, se acordó a través de varias reuniones informales el punto de intervención.

Se diagnosticó la carencia de aspectos formales en su funcionamiento, esto es: informalidad en la definición de los cargos, ausencia de documentación interna administrativa en cuanto a procesos y estructura de funcionamiento escasamente definida.

El compromiso se dio en la formalización de los procesos y procedimientos administrativos, generando un marco de referencia a la empresa. En particular el diseño del procedimiento administrativo de Servicio Técnico en carnes, con énfasis en el proceso de Evaluación Técnica, el más complejo y que se aplica a todo el proceso productivo.

Por ende, la satisfacción de la necesidad de la empresa tiene que ver con la estandarización de procesos para homogeneizar las tareas del personal actual y futuro.

Se comenzó por determinar el proceso administrativo existente (Evaluación Técnica) y documentarlo, siendo inevitable la definición de aspectos vinculados al mismo como la descripción de cargos y responsabilidades en cada etapa del proceso.

Como insumos para el trabajo se tomaron los documentos internos de la empresa, soporte del procedimiento de Evaluación Técnica, los cuales fueron reformulados con una mirada administrativa

Para documentar el proceso vinculado, fue necesario relevar información referente a cada actividad o tarea de todos los integrantes de la empresa en relación al proceso antes mencionado, interviniéndose en el funcionamiento cotidiano de la empresa.

De esta intervención se recabaron mediante las metodologías correspondientes, datos específicos de cada área de análisis.

A grandes rasgos, se recabó información referente a las diferentes áreas que fueron necesarias para realizar el trabajo. En cuanto a definir el proceso, el insumo principal es identificar, clasificar y describir las tareas y actividades principales. Vinculado a ello es primordial definir los responsables por cada una de las actividades, y establecer niveles jerárquicos como elementos de contralor de la empresa, de donde surge la elaboración de la descripción de cargos, el flujograma y la descripción literal del proceso.

Todo esto confluye en la actividad principal de la empresa, que son las evaluaciones realizadas a través de planillas predefinidas, las cuales se reformularon y son muy significativas a la hora de realizar el trabajo, siendo otro insumo para diseñar y documentar el proceso, paso previo a la elaboración del procedimiento administrativo: Evaluación Técnica.

## 2. Intervención

Con el objetivo establecido - detallado en párrafos anteriores - se procedió a intervenir en la cotidianidad de la empresa durante el mes de mayo del corriente.

El involucramiento en las actividades habituales de la empresa es el medio para el conocimiento del funcionamiento de misma y para la recolección de insumos para el análisis.

En particular fue necesario conocer las actividades que cada integrante de la empresa realizaba, para su síntesis y definición ulterior del proceso administrativo.

### **a. Identificación del proceso productivo natural del entorno (seguimiento de tropa)**

Antes de comenzar cualquier estudio fue crucial entender e identificar el proceso productivo de “seguimiento de tropa”, que es la cadena de valor o proceso productivo natural del entorno de la empresa.



Ilustración V-1. Proceso natural del entorno (seguimiento de tropa).

Fuente: Elaboración propia.



Como se observa en el diagrama anterior, el seguimiento de tropa cuenta con tres etapas: predio, transporte y planta industrial.

Se puede apreciar que es la cadena de producción entre el pequeño productor de ganado hasta la planta industrial.

El seguimiento de tropa se inicia en el predio, con el arreo del ganado para su posterior entrada al embarcadero.

Luego de embarcado, el ganado espera que el camión atraque en dicho embarque para subirlos al transporte, donde a partir de allí el camionero pasa a ser el responsable del ganado.

Luego de unas paradas en el transcurso del viaje se arriba a la planta industrial donde se desembarcan los animales en los corrales de la misma. En esta etapa culmina el seguimiento de tropa cuando al animal se le da muerte.

A continuación, se detallan las etapas mencionadas:

### **Etapa 1. Predio.**



En esta etapa el personal del establecimiento arrea el ganado, es decir lo junta para luego subirlo al embarcadero a la espera del camión.

### **Etapa 2. Transporte.**



Se trasladan a los animales en camión a la planta frigorífica, el camionero es responsable de subir el ganado al camión conjuntamente con el personal del predio, allí se controlan los animales que se transportarán en el viaje.

Durante el viaje el camionero tiene que realizar paradas para ver el estado de los animales y dar cumplimiento a los controles reglamentarios en las Comisarías que están en su recorrido.

Al llegar a la planta industrial se desembarcan los animales en los corrales de la planta a la espera de su ingreso a la línea de faena.

En ésta etapa el personal de transporte ganadero es responsable del estado del animal e incluso si durante el viaje cae un animal (muere).

### **Etapa 3. Planta industrial**



Esta es la culminación del proceso, se encuentran varios estados del animal antes de su faena.

- desembarcadero
- corrales
- clasificador
- huevo
- tubo
- riel de desangrado

Son los pasos previos que el animal debe transcurrir hasta su faena donde efectivamente termina el bienestar animal ya que no hay animal vivo para estudiar, sería ya el producto final “la carne”.

Estas etapas se pueden estudiar por separado o en todo su conjunto ya que cada etapa cuenta con actividades diferenciadas que permiten su estudio.

Es necesario recordar que la empresa estudia y evalúa el bienestar animal en animales de producción, en este caso, aplicado al seguimiento de tropa.

Concentrándose en el objeto de estudio de este trabajo, y para poder vincular las evaluaciones de bienestar animal y el seguimiento de tropa, se estableció como punto de referencia el modelo de auditoría que se realiza en las plantas frigoríficas impuestas por el INAC (como se mencionó en el Capítulo II)

De allí surge que, evalúan dentro de la planta industrial tres dimensiones, animal, personal e instalaciones.

Se pudo constatar que la dimensión animal y personal eran similares en las tres etapas, lo que se detallará en párrafos posteriores.

Retomando, éste modelo de auditoría en la planta industrial se extrapola al seguimiento de tropa en sus tres etapas, donde radica la complejidad del proceso.

Para poder estudiar y evaluar éste proceso productivo se discrimina el área de estudio por dimensiones en cada etapa del proceso.



Ilustración V-2. Proceso natural del entorno. Discriminación por dimensiones en cada etapa.

Fuente: Elaboración propia.

Esto sería en cierto punto un estudio de doble entrada, dependiendo de lo que se desee evaluar es posible situarse en una etapa con su correspondiente dimensión.

Cada dimensión estudia el bienestar animal aplicado en la etapa que se desee. Es así que se podrá obtener luego un servicio al cliente escalonado, es decir, una etapa con una dimensión, una etapa con sus tres dimensiones o las tres etapas con sus tres dimensiones.

A continuación se detallarán las dimensiones; cabe destacar que se tratan de explicar en forma general ya que como se mencionó depende en qué etapa del proceso se pretenda evaluar.

- **Dimensión personal**

Se diagnostica el bienestar animal mediante las buenas prácticas que lleva a cabo o no el personal en la etapa a evaluar.

En cada etapa se observa la presencia de personal vinculado al manejo animal como ser: en el predio el personal que arrea el ganado, en el transporte el camionero y en la planta frigorífica el personal que maneja el animal desde los corrales hasta la línea de faena.

Se evalúa por parte del personal, el uso de picanas, gritos y golpes, entre otros.

El Tecnólogo Cárnico compara y evalúa la presencia o no de buenas prácticas en el manejo del animal.

- **Dimensión instalaciones**

Se pueden encontrar instalaciones en cada una de las etapas del proceso: en el predio es el embarcadero, usado para embarcar el animal, en el transporte el

camión, y en la planta industrial los corrales, tubo y demás que se encuentran en la planta frigorífica.

Se evalúa la presencia de elementos agresivos para el animal, así como se miden estándares de instalaciones adecuadas para dicho animal

- **Dimensión animal**

El animal - protagonista del proceso - se encuentra en todas las etapas.

Se evalúa el estado general del animal en cada etapa, esto es si presenta heridas y/o enfermedades.

Estas dos áreas de estudio - el seguimiento de tropa y las dimensiones - se acoplan para poder implementar evaluaciones con valor para el cliente ya sea desde un pequeño productor que evalúa su personal hasta una planta industrial que desee diagnosticar el bienestar animal en su planta.

Luego de un trabajo difícil para definir estos aspectos anteriores y con el insumo de las actividades de la empresa se procede a diseñar y documentar administrativamente el proceso.

Con una mirada desde lo “macro”, esto es definir el proceso principal de la organización, a lo “micro” para diseñar el procedimiento administrativo sobre este proceso.

Se inicia definiendo procesos pues para lograr diseñar un procedimiento administrativo, es necesario tener un proceso previamente definido y claro.

El proceso se define como una sucesión de actividades que se inicia con una entrada y finaliza en una salida, con valor para el cliente.

Entonces, es necesario conocer que actividades realiza el personal de la empresa para sistematizarlas, es decir ordenar estas actividades por cargos, e identificar repeticiones y actividades que no aportan valor.

A esto, se buscó aplicar una metodología estudiada en el curso para lograr un proceso óptimo, eficaz y que satisfaga los requerimientos del cliente final.



Ilustración V-3. Ámbito de aplicación del Proyecto, determinación del proceso.

Fuente: Elaboración propia.

### 3. Justificación de la intervención

La idea del Proyecto es contribuir a la elaboración y estandarización de procedimientos aplicados al proceso productivo “seguimiento de tropa”, que conforma el servicio técnico en carnes, el principal servicio de la empresa.

En su conjunto al realizar este trabajo se está contribuyendo a: organizar tareas eliminando ineficiencias, determinar cargos - necesario para designar responsables en cada actividad y para control de la empresa -, estandarizar y homogeneizar el trabajo de cada persona en la organización contribuyendo a medir resultados y controlar si se cumple con los requerimientos del cliente final. En términos generales se organiza, formaliza y administran recursos, tareas y actividades para lograr eficiencia administrativa.

Este procedimiento abarca el proceso administrativo en su amplitud, desde que se inicia el proceso con el pedido del cliente hasta que se finaliza con una retroalimentación para conocer las necesidades del mismo.

Los productos obtenidos oficiarán de guía para cada integrante de la organización en su accionar, ya que se encuentran definidas las tareas a realizar por cargo y la documentación necesaria que respalda esa acción.

Cabe señalar que este procedimiento se basa en uno de los tres servicios de la empresa - servicio técnico en carne - donde se ejecuta el trabajo de evaluar el bienestar animal en el seguimiento de tropa. Los restantes servicios de la empresa - capacitación y asesoramiento en general - escapan al objetivo de este Proyecto ya que refieren a otros temas no vinculados directamente con el seguimiento de tropa, y por razones de tiempo de realización del trabajo no es posible abordarlos.

**a. Identificación de una necesidad: ¿por qué analizar procesos?**

Como ya se mencionó, este proyecto debe cumplir con el objetivo de la identificación de una necesidad en la empresa que justifique la intervención y la elaboración de una propuesta de mejora.

El diagnóstico de la necesidad se realizó mediante entrevistas a integrantes de la empresa<sup>1</sup> y la observación directa.

Se ha determinado que será necesario diseñar y documentar formalmente el procedimiento administrativo que permitirá estandarizar el proceso de “evaluación técnica”.

Esto último contribuirá a la eficiencia del trabajo global de la empresa dentro del servicio técnico en carnes, eliminando ineficiencias en tareas y actividades, optimizando tiempo y recursos asignados para ejecutar el trabajo. Es posible – con un procedimiento administrativo definido – dar conocimiento además de los procesos internos de la empresa a nuevo personal contratado.

El mecanismo de definición de procedimientos implicará una mirada de lo macro a lo micro en la organización, desagregando el proceso que describen las tareas hasta llegar al objetivo preestablecido: diseñar el procedimiento administrativo de la empresa en el servicio técnico en carne.

---

<sup>1</sup> Ver Anexo A.



## B. ANÁLISIS

Contando con la información mencionada, definiendo las etapas que abarca el seguimiento de tropas, e identificando el modo de evaluarlo (auditoría de referencia) se llega al punto de definir el proceso.

Como se mencionó, se tomó como insumo principal la descripción de tareas y actividades que realiza la empresa mediante entrevistas personales<sup>2</sup> y observación directa.

Dado que la organización es nueva y no cuenta con documentos formalmente elaborados, para poder realizar un relevamiento de antecedentes, se simuló algunas situaciones posibles para poder captar la manera de realizar las tareas.

Al sistematizar los datos recabados es necesario analizar qué actividades son necesarias y cuales no a los efectos de alcanzar eficiencia en el proceso.

Ante la necesidad de definir el proceso administrativo aplicado al seguimiento de tropas, es menester conocerlo y contar con la información relativa al mismo.

Para ello se siguieron los siguientes pasos según González (2013) en cuanto al análisis de procesos:

1. **identificar el proceso** de forma clara.
2. determinar sus **objetivos**.
3. especificar sus **límites y alcance**.
4. conocer cuáles son los **insumos** que inician el proceso, los productos y los clientes.
5. describir en forma precisa todas las **actividades** que lo componen.

---

<sup>2</sup> Ver Anexo A.

A continuación, se detallan cada uno de los puntos antes mencionados con las metodologías aplicadas en cada uno.

### **1. Identificar el proceso de forma clara**

Cada proceso se designa con un nombre que permita diferenciarlo del resto.

Antes de asignarle una denominación es necesario conocerlo y contar con toda la información y datos vinculados al mismo. Como se mencionó anteriormente se realizó un relevamiento de información de toda la organización (inicialmente información global sobre su giro, ámbito y entorno de ejecución y políticas gubernamentales que la reglamente).

En segundo lugar, se procedió a indagar específicamente, y luego de definir el objetivo del proyecto indagar en uno de los servicios: el servicio técnico en carne y así el proceso productivo de “seguimiento de tropa”.

Esta información es la base en la que se soporta el análisis, todo lo obtenido en el relevamiento debe ser ordenado y sistematizado antes de comenzar el análisis.

Para ello fue útil aplicar las siguientes herramientas:

- Ficha del proceso: la cual contiene la fecha en que se realizó, el nombre del proceso, sus objetivos, el alcance, entradas y salidas y clientes.

A continuación, se muestra la ficha del proceso administrativo de la empresa.

**FICHA DEL PROCESO**

PROCESO	EVALUACIÓN TÉCNICA
FECHA	XX/XX/XX
OBJETIVO	Garantizar por medio de los técnicos, las buenas prácticas de Bienestar Animal, tomando como referencia los estándares internacionales.
ALCANCE	Desde que el cliente solicita el servicio, pidiendo día y hora. Hasta que se le entrega el informe final.
ENTRADA	Solicitud de un cliente (Día y hora)
SALIDA	Entrega del informe de evaluación
CLIENTE DEL PROCESO	Cliente que solicitó el servicio.

**Ilustración V-4. Ficha del proceso.**

Fuente: Elaboración propia.

En esta ilustración, cabe destacar que la denominación del proceso se estableció en un paso posterior, ya que en esta instancia de trabajo aún no se contaba con toda la información para conocer en su amplitud dicho proceso, lo que impedía establecerle un nombre que reflejare su función.

- Descripción literal del proceso: es la redacción o narración detallada de todas las actividades que se desarrollan para llevar a cabo el proceso “evaluación técnica” en el orden que se van sucediendo.

PROCESO: Evaluación Técnica

1. La secretaria recibe el llamado del cliente, que le solicita los servicios a ser prestados.
2. La secretaria agenda en la PC los datos de contacto del cliente.
3. La secretaria coordina con supervisor día y hora de la entrevista.
4. La secretaria fija día y hora de la entrevista con cliente.
5. La secretaria avisa al supervisor del consenso entre las partes para realizar

- la entrevista (día, hora, lugar)
6. El supervisor realiza la entrevista con el cliente, donde se identifica el servicio.
  7. El supervisor confecciona la orden de trabajo, con los datos del servicio a prestar, incluyendo: tipo de servicio, lugar de evaluación, y demás datos específicos del cliente.
  8. El supervisor emite la orden de trabajo y envía a la secretaria para su procesamiento.
  9. La secretaria confecciona el presupuesto y envía al supervisor para su posterior aprobación.
  10. La secretaria se contacta con el cliente y le proporciona el presupuesto, para que éste lo apruebe (o no).
  11. La secretaria, en caso de que el cliente no apruebe el presupuesto completa una planilla con los motivos de la no aceptación del presupuesto.
  12. La secretaria actualiza la Base de Datos, con la información restante del cliente contenida en la orden de trabajo y el presupuesto.
  13. El Técnico recibe la orden de trabajo con los datos de la tarea a realizar.
  14. El Técnico se traslada al lugar indicado en la orden de trabajo.
  15. El Técnico realiza el análisis preliminar, que involucra una comparación de la orden de trabajo con la observación directa, para la posterior ejecución del trabajo (o no).
  16. El Técnico evalúa según corresponda, a través de una planilla que se

adjunta a la orden de trabajo para su posterior entrega a la secretaria.

17. La secretaria recibe las evaluaciones por parte del Técnico.
18. La secretaria ingresa las evaluaciones en la PC.
19. El Técnico recopila la información existente en la Base de Datos y confecciona el informe en dos vías, una para el cliente (original) y la otra para el archivo (copia).
20. El Técnico confecciona el certificado en dos vías, una para el cliente (copia), y otra para el archivo (copia).
21. El Supervisor verifica la elaboración del informe y posteriormente firma los documentos.
22. El Supervisor envía los documentos a la secretaria.
23. La Secretaria realiza la facturación en dos vías según corresponda (crédito o contado).
24. La secretaria se contacta con el cliente, coordinando el día y hora de la entrega de la documentación, en la empresa.
25. El Técnico se reúne con el cliente y le entrega los originales de los documentos, posteriormente a la firma de los mismos.
26. El Técnico solicita la firma del cliente en la copia de los documentos a archivar.
27. La secretaria gestiona la cobranza, que, si es al contado, se realiza el cobro en el momento, y si es a crédito, se coordina la fecha de cobro con el cliente.

28. La secretaria archiva las copias de los documentos.
29. La secretaria se contacta con el cliente y realiza la encuesta de satisfacción por los servicios prestados, procesando los datos y enviándolos al supervisor.
30. El Supervisor analiza los datos, según indicadores, y propone mejoras.

Se visualiza en este caso como se van sucediendo las actividades del proceso, se debe señalar que estas actividades son producto de una depuración de actividades innecesarias en el relevamiento y sistematización de información.

Complementariamente para entender el proceso gráficamente y para evitar ambigüedades en la redacción, se utilizó la siguiente herramienta:

Diagrama de flujo: este gráfico debe seguir ciertas reglas para su confección, que son útiles tanto para su diseño como par su interpretación.

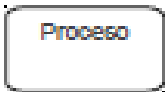
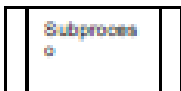
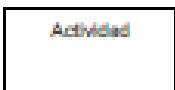
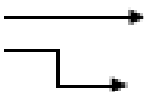



Nombre	Símbolo	Descripción
Proceso		Forma: Rectángulo con puntas redondeadas Texto: Verbo u objeto  Un proceso es una secuencia de subprocesos o actividades
Subproceso		Forma: Rectángulo con puntas cuadradas y dos líneas internas Texto: Verbo u objeto  Un subproceso es un secuencia de actividades.
Actividad		Forma: Rectángulo con puntas cuadradas Texto: Verbo u objeto
Interacción		Una línea sólida entre símbolos de procesos o actividades, con una cabeza de flecha que indica el flujo de trabajo
Conector		Forma: Un círculo Texto: en el interior del símbolo se coloca un número o letra que permite identificar cual es el conector con el que forma pareja.  Simboliza la interrupción de la graficación y su continuación en otro punto del diagrama o su continuación en otra hoja.
		Forma: Un círculo Texto: en el interior del símbolo se indica inicio o fin.  Simboliza el principio y el fin total de un proceso, no del diagrama que puede ser un subproceso de aquel.
Decisión		Forma: Un rombo Texto: debe contener en el interior del cuerpo del símbolo una pregunta respecto a la que ha de tomarse la decisión. Como decisión existirán dos posibilidades, "SI" o "NO" en la generalidad de los casos; como Control podrán haber más opciones (3,4).

Ilustración V-5. Simbología de diseño de flujogramas.

Fuente: Análisis de Procesos, González (2013).

PROYECTO FINAL: EVALUACIÓN TÉCNICA EN BIENESTAR ANIMAL

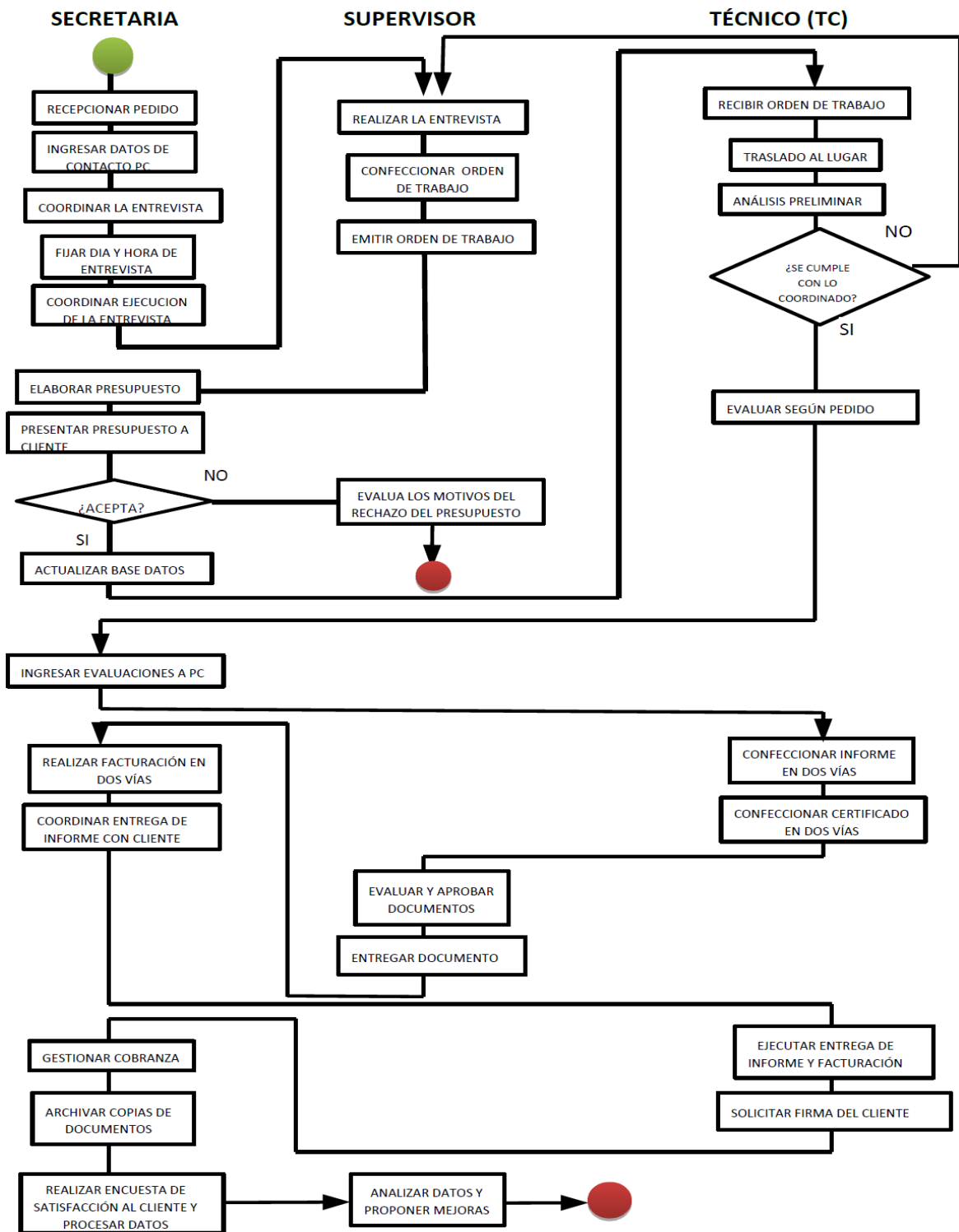


Ilustración V-6. Flujograma de la empresa

Fuente: Elaboración propia.



De este modo es posible observar como la empresa realiza las tareas con sus respectivos responsables, vinculando así los cargos en cada tarea.

Es aquí donde es preciso - para avanzar en el trabajo - definir aspectos de recursos humanos.

También utilizando la metodología estudiada en el curso en relación a esta temática es posible definir los cargos y así determinar dichas responsabilidades.

Dejando de lado momentáneamente el análisis de procesos y centrándonos en el área de recursos humanos, es necesario identificar que cargos tanto a nivel cualitativo como cuantitativo son necesarios para ejecutar el trabajo.

Debido al tamaño de la empresa, que dispone de solamente 4 integrantes Tecnólogos Cárnicos en la actualidad, es necesario describirla con perspectiva de crecimiento futuro con nuevas incorporaciones de personal.

Para iniciar el proceso es necesario contar con:

- Un cargo de Secretaria /administrativa que registre los movimientos realizados por los demás integrantes, así como encargarse de la vinculación con el cliente.
- Un cargo de Supervisor: necesario para el control de los demás integrantes, además de coordinar y establecer vinculaciones con el cliente.
- Un cargo de tecnólogo/técnico específico en el área de Bienestar Animal, realizando tareas inherentes al cargo como evaluación y elaboración de informes.

Se destaca que estos cargos son impersonales, es decir no se toma en cuenta a la persona, sino sus cualidades, aptitudes y formación para desempeñar las tareas afines al cargo.

Para definir cada uno de los cargos se utilizó la metodología de descripción de cargos, la cual describe varios aspectos del cargo, como ser la formación y las aptitudes.

A continuación se observan las descripciones de cargo:

<b>CARGO</b>	<b>SUPERVISOR</b>
<b>OBJETIVO</b>	Identificar la demanda de los clientes, y coordinar la ejecución de los trabajos por parte de los tecnólogos, asegurando un servicio de calidad, ajustado a las necesidades de cada cliente.
<b>TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar al cliente en la identificación de su demanda</li> <li>• Promocionar los distintos servicios que ofrece la empresa</li> <li>• Elaborar el presupuesto de acuerdo a la demanda identificada</li> <li>• Derivar la consulta a las técnicas correspondientes</li> <li>• Registrar información del cliente y su envío a la secretaria para posterior ingreso a la Base de Datos</li> <li>• Coordinar y realizar el seguimiento del trabajo asignado a los Tecnólogos Técnicos</li> <li>• Realizar un seguimiento de la satisfacción del cliente posterior al servicio</li> </ul>
<b>FORMACIÓN</b>	Conocimientos Generales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnólogo Cárnico</li> </ul> Conocimientos Específicos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en área de Bienestar Animal</li> <li>• Conocimientos de gestión</li> <li>• Conocimientos en Marketing o Atención al cliente</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>	2 años de experiencia en tareas similares
<b>COMPETENCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de coordinación y planificación</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
<b>CONDICIONES AMBIENTALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo de oficina</li> <li>• Traslado al campo de trabajo</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre personal</li> </ul>

**Ilustración V-7. Descripción de cargo: Supervisor.**

Fuente: Elaboración propia.

## PROYECTO FINAL: EVALUACIÓN TÉCNICA EN BIENESTAR ANIMAL

CARGO	<b>SECRETARIA</b>
<b>OBJETIVO</b>	Coordinar los aspectos operativos y administrativos con el objetivo de atender eficientemente los pedidos de los clientes.
<b>TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepcionar las demandas de clientes</li> <li>• Coordinar la ejecución de la entrevista</li> <li>• Registrar los datos de los clientes e ingresar a la PC</li> <li>• Coordinar con el Supervisor la ejecución de la entrevista</li> <li>• Confeccionar los presupuestos</li> <li>• Realizar la facturación</li> <li>• Gestionar las cobranzas</li> <li>• Coordinar aspectos administrativos con el estudio contable</li> <li>• Registrar y actualizar la Base de Datos de clientes</li> </ul>
<b>FORMACIÓN</b>	Conocimientos Generales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachillerato Administrativo</li> </ul> Conocimientos Específicos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen manejo de Office</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>	1 año en tareas administrativas
<b>COMPETENCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Capacidad de planificación y organización</li> <li>• Relacionamento interpersonal</li> </ul>
<b>REQUERIMIENTOS FÍSICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena Presencia</li> </ul>
<b>CONDICIONES AMBIENTALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo de oficina</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre Documentos</li> <li>• Sobre equipos</li> </ul>

**Ilustración V-8. Descripción de cargo: Secretaria.**

Fuente: Elaboración propia.

CARGO	<b>TÉCNICO (Tecnólogo Cárnico)</b>
<b>OBJETIVO</b>	Ejecutar la tarea identificada por el supervisor, ofreciendo un servicio técnico de calidad.
<b>TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactar al cliente</li> <li>• Coordinar la ejecución del trabajo</li> <li>• Ejecutar el servicio identificado por parte del supervisor</li> <li>• Realizar el diagnóstico de la situación según las necesidades del cliente</li> <li>• Elaborar los informes correspondientes, posterior a la ejecución del trabajo</li> </ul>
<b>FORMACIÓN</b>	Conocimientos Generales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnólogo Cárnico</li> </ul> Conocimientos Específicos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos en el área de Bienestar Animal</li> <li>• Conocimientos de Informática</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>	Previa mínima de 6 meses (pasantía)
<b>COMPETENCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Adaptabilidad y flexibilidad</li> <li>• Relacionamento interpersonal</li> </ul>
<b>CONDICIONES AMBIENTALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo de oficina</li> <li>• Traslado al campo de trabajo</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre Documentos</li> </ul>

**Ilustración V-9. Descripción de cargo: Técnico.**

Fuente: Elaboración propia.

Resumiendo, en esta etapa de análisis se vinculan las tareas y actividades propias del proceso denominado evaluación técnica con sus respectivos responsables según el cargo que ocupan, observando la formación y aspectos necesarios para desarrollar cada tarea en la descripción del cargo de cada empleado de la empresa.

Ello contribuye con la organización de las tareas y permite evaluar el personal, utilizar un metodología de selección de personal adecuado tomando como insumo estas descripciones de cargo y formalizar la empresa estableciendo niveles jerárquicos con una cadena de mando para dirigir el trabajo, así como implementar políticas internas de la empresa, que no hacen al objetivo del proyecto actual, pero si cabe mencionarlas para enmarcar el proceso y no visualizarlo como un aspecto aislado de la organización.

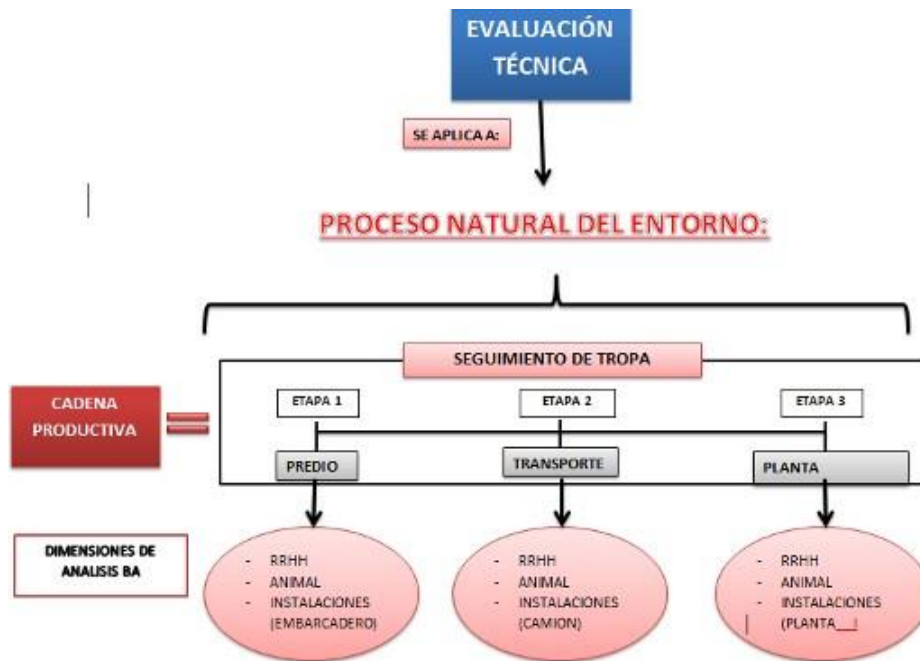
Luego de realizar estos pasos previos de relevamiento del proceso, identificación del proceso (ficha de proceso), su redacción (descripción literal) y su representación gráfica (flujograma) se está en condiciones de efectuar el análisis.

A continuación, se presenta un diagrama a modo de visualizar en qué etapa se está del trabajo:



Ilustración V-10. Ámbito de aplicación de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.



**Ilustración V-11. Proceso natural del entorno.**

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver es posible definir el proceso, el cual es la acumulación de las herramientas utilizadas, al analizar este proceso se desea llegar a estos niveles de evaluaciones.

Para iniciar esta etapa de análisis se utilizó la misma bibliografía a que se hizo referencia en los capítulos anteriores, la cual recomienda seguir ciertos pasos para el análisis efectivo de un proceso. Como éste es un proceso nuevo no se siguen todos los pasos exigidos ya que no se lo va a analizar sino a diseñar desde un inicio.

Se toma de esta secuencia de pasos el siguiente:

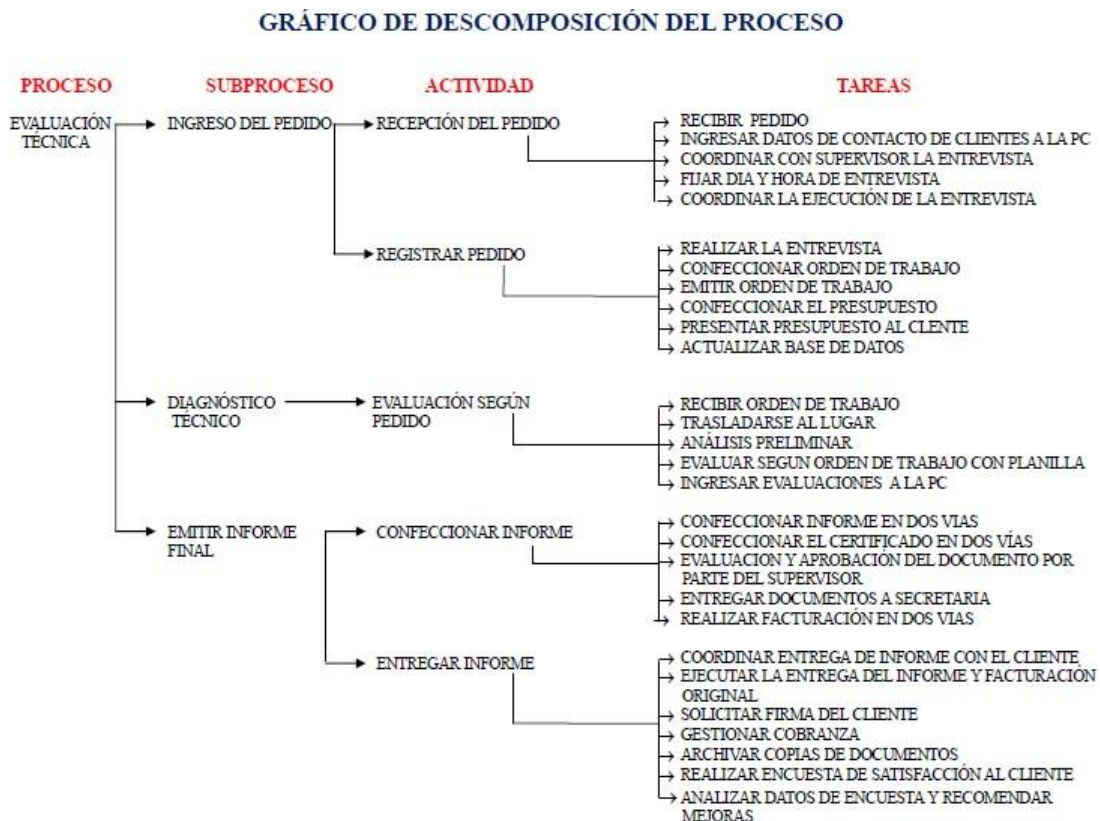
- descomponer el proceso en partes: los procesos se pueden descomponer en diferentes niveles, por ejemplo:

NIVEL 1: identificar los procesos de la empresa.

NIVEL 2: identificar subprocesos que componen el proceso.

NIVEL 3: identificar las actividades que componen los subprocesos.

Se utilizó la herramienta gráfica de descomposición del proceso, representativa del proceso de la empresa y que se define a continuación:



**Ilustración V-12. Gráfico de descomposición del proceso.**

Fuente: Elaboración propia.

Este gráfico consiste en representar en un esquema los subprocesos que componen al proceso, las actividades a desarrollar en cada subproceso y todas las tareas llevadas a cabo para cumplir con cada actividad.

Dicho gráfico permite mostrar el proceso administrativo en toda su amplitud, desde su inicio hasta su finalización. La obtención de este resultado fue difícil, por la complejidad del proceso. A través de esta herramienta se capta con una doble entrada – tanto las etapas del seguimiento de tropa, como las dimensiones extraídas del modelo de auditoría de INAC- de evaluación en un solo subproceso: “diagnóstico técnico”

Esto fue posible ya que se observó que las tres dimensiones son similares al momento de evaluar en cada etapa, entonces no fue necesario discriminar en subprocesos distintos las evaluaciones, con esta definición actual se puede evaluar de manera más práctica, para luego establecer las planillas de evaluación para cada etapa. (ver párrafos posteriores)

En esta etapa del análisis es necesario ver al proceso de forma integral para así poder documentarlo mediante estas herramientas y con la aprobación de la organización, que es quien efectivamente realiza las actividades.

Se debe conjugar los tres aspectos ya vistos con anterioridad, desde la definición del proceso productivo (seguimiento de tropa), la evaluación mediante el modelo de dimensiones (animal, personal e instalaciones) y el tercer aspecto vinculado a ello, sería el trabajo que se hizo sobre las planillas de evaluación.

Como ya se ha determinado el proceso, es imprescindible observar que se obtiene como resultado del mismo, es decir qué salida de valor resulta, y es aquí donde se vinculan las evaluaciones.

Como documentación respaldatoria e interna de la empresa para ejecutar las evaluaciones, el técnico (tecnólogo cárnico) debe rellenar unas planillas que diagnosticarán el bienestar animal según la etapa del seguimiento de tropa que se desee estudiar.

La función de las evaluaciones es asegurar el cumplimiento del BA, ya sea de una dimensión en una etapa, las tres dimensiones en una etapa o toda la amplitud del proceso productivo. De modo de contribuir con la calidad final del producto y a su vez brindar estándares de eficiencia y calidad en cada área de evaluación.

Se tomaron como insumo para ello las planillas electrónicas de la empresa reformulándolas para brindar un manejo eficiente del tiempo, ya que por ejemplo el tecnólogo cárnico debe evaluar un número elevado de animales hasta unos 500 animales en el tiempo de desembarque. Hay que tener en cuenta la practicidad de las planillas y su eficiencia a la hora de recoger los datos necesarios para su posterior evaluación por el técnico actuante.

Se definieron por parte del equipo tres tipos de planillas:

Código: EVA.1 PERSONAL

Código: EVA.2 ANIMAL

Código: EVA.3 INSTALACIONES

Se procedió a definir las planillas por dimensiones a estudiar, independientemente de la etapa del seguimiento de tropa que se esté evaluando.

Es así que se obtuvieron tres planillas, cada una con los aspectos técnicos que se evalúan en cada etapa, en los casos en que en la misma dimensión existieran datos no genéricos en las tres etapas, se lo incluyeron en un campo específico denominado claramente para esa especificidad.

Las planillas de personal y animal son genéricas para las tres etapas, por lo cual se pudo incluir todas en una sola hoja de evaluación, no obstante, al momento de evaluar las instalaciones se debe discriminar, dado que cada etapa tiene sus particularidades.



Código EVA.3 INSTALACIONES

Código EVA.3.1 EVALUACIÓN TRANSPORTE

Código EVA.3.2 EVALUACIÓN EMBARCADEROS

Código EVA.3.3 EVALUACIÓN PLANTA INDUSTRIAL

A continuación, se presentarán las planillas de evaluación elaboradas a las que se hizo referencia en el párrafo anterior:

PROYECTO FINAL: EVALUACIÓN TÉCNICA EN BIENESTAR ANIMAL

BIENESTAR ANIMAL ASESORÍA-CONSULTORÍA

RUT: XXXXXXXXXXXXX

EVA-1



N° CLIENTE	FECHA
XXXXX	DD/MM/AA

**EVALUACION DE PERSONAL**

**ETAPA DE EVALUACIÓN**

Tachar la opción deseada (/)

PREDIO	TRANSPORTE	PLANTA
--------	------------	--------

**COMPORTAMIENTO GENERAL DEL PERSONAL**

SILBIDOS	GRITOS	GOLPES	USO INCORRECTO BANDERA	POSICIÓN CORRECTA PERSONAL	MOV. BRUZZCOS	USO INCORRECTO PICANA	CORRIDAS
----------	--------	--------	------------------------	----------------------------	---------------	-----------------------	----------

**COMPLETAR SOLO EN PREDIO**

CARACTERÍSTICA DEL ARREO		KM DE DISTANCIA	USO DE BANDERAS	USO DE PERROS	N° DE HECTAREAS
N° DE TROPEROS	TIEMPO DE ARREO	ARREO A PIE	USO DE PICANA	ARREO A CABALLO	TIEMPO ESTADÍA CORRALES

**COMPLETAR SOLO EN TRANSPORTE**

CARACTERÍSTICA DE EMBARQUE		KM DE DISTANCIA	USO DE BANDERAS	TIEMPO DE VIAJE	N° DE HECTAREAS	
N° PERSONAL	TIEMPO DE EMBARQUE	ARREO A PIE	USO DE PICANA	TIEMPO DE ESPERA PREVIO VIAJE		
COMPORTAMIENTO DE PERSONAL DURANTE EL VIAJE			PARADA 1	PARADA 2	PARADA 3	PARADA 4

**COMPLETAR EN PLANTA INDUSTRIAL**

CARACTERÍSTICAS DEL ARREO			NOQUEO/ DESANGRADO		
N° PERSONAL	TIEMPO DE ARREO	TIEMPO ENTRE NOQUEO/ DEGUELLO	N° A ATURDIDOS POR 2 TIROS EN CAJÓN	VERIF. DE RESPUESTA OCULAR AL TACTO RIEL	
USO DE BANDERAS		USO DE PICANAS	VERIFICACIÓN DE RESPIRACIÓN EN RIEL	EVALUACIÓN DE SIGNOS MOTRICES EN RIEL	

**OBSERVACIONES**


FIRMA TECNÓLOGO CÁRNICO

FIRMA ENCARGADO

HORA DE FIN

--

**Ilustración V-13. Evaluación de personal.**

Fuente: Elaboración propia.

PROYECTO FINAL: EVALUACIÓN TÉCNICA EN BIENESTAR ANIMAL

BIENESTAR ANIMAL ASESORÍA-CONSULTORÍA  
RUT: XXXXXXXXXXXXX

EVA-2



N° CLIENTE	FECHA
XXXXX	DD/MM/AA

EVALUACION DE ANIMALES

ETAPA DE EVALUACIÓN	PREDIO	TRANSPORTE	PLANTA
Tachar la opción deseada (/)			

EVALUACIÓN DEL ESTADO GENERAL DE LOS ANIMALES			
SE MANTIENEN EN PIE		SIN MIEMBROS FRACTURADOS	
SIN HERIDAS GRANDES/PROFUNDAS		SIN HEMORRAGIAS SEVERAS	
SIN PROLAPSO UTERINO		TERNEROS CON OMBLIGO CICATRIZADO	
SIN SIGNO DE PARTO INMINENTE		PUEDEN SUBIR AL CAMIÓN SOLOS	
ANIMALES APTOS PARA SER TRANSPORTADOS		SI	NO

INDICADORES DE BIENESTAR ANIMAL		
N° A. Vocalizan		Referencias: / = 1 animal
N° A. Resbalan		
N° A. Caen		

COMPLETAR SOLO PARA PREDIO						
DESCANSO EN CORRAL DE ENCIERRO	30 MIN.(MÍNIMO)		TIEMPO TOTAL		En arreo/ corrales animales:	
ANIMALES EN CORRAL	RETROCEDEN	TOPADAS	CORRIDAS	MONTAS	RETROCEDEN	HUYEN
COLOCAN CABEZA HACIA EL CENTRO	NO AVANZAN	HUYEN	RITMO NORMAL	SE DAN VUELTA	CORREN	SE APARTAN
			GOLPES	SE APRIETAN	SE DETIENEN	

COMPLETAR SOLO PARA TRANSPORTE						
ANIMALES EN EMBARQUE	RETROCEDEN	ANIMALES EN CAMIÓN			DURANTE EL VIAJE	
SE DETIENEN	GOLPES	SE APRIETAN	COLOCAN CABEZAS		PARADA 1	PARADA 3
SE DAN VUELTA	MONTAS	NO AVANZAN	SE DAN VUELTA		PARADA 2	PARADA 4

COMPLETAR SOLO PARA PLANTA INDUSTRIAL							
ANIMALES EN PLANTA				SIGNOS DE NOQUEO EN RIEL DE DESANGRADO			
RETROCEDEN	CORREN	SE DETIENEN	MONTAS	LOMO RECTO	SIN PARPADEO	SIN RESPIRACION RITMICA	
NO AVANZAN	TOPADAS	GOLPES	SE DAN VUELTA	SIN PATALEO COORDINADO	LENGUA CAE FLACIDA	COLA CAE FLACIDA	

OBSERVACIONES

FIRMA TECNÓLOGO CÁRNICO

FIRMA ENCARGADO

HORA DE FIN

Ilustración V-14. Evaluación de animales.

Fuente: Elaboración propia.

PROYECTO FINAL: EVALUACIÓN TÉCNICA EN BIENESTAR ANIMAL

BIENESTAR ANIMAL ASESORÍA-CONSULTORÍA

RUT: XXXXXXXXXX

N° CLIENTE	FECHA
XXXXX	DD/MM/AA

EVA-3.1



**EVALUACION DE INSTALACIONES  
EMBARCADERO**

EMBARCADERO	CON USO DE RAMPA	CON USO DEL DESNIVEL DEL TERRENO
-------------	------------------	----------------------------------

**EMBARCADERO**

<b>TACHAR CON LINEA DIAGONAL</b>		
UBICADO SOBRE RUTA/CAMINO	PORTERA COMO OBSTÁCULO	ORIENTACIÓN S/N-N/S
MATERIAL HIERRO/PIEDRA/CEMENTO	MATERIAL MADERA/CHAPA/ALAMBRE	SALIENTES
PISO ANTIDESLIZANTE	PAREDES CIEGAS	PASARELA
POSTES POR FUERA		

<b>COMPLETAR CON NUMEROS</b>			
ALTURA AL PISO		ALTURA PARED	
ANCHO PARED: SUPERIOR		ANCHO PARED: INFERIOR	
MATERIAL DEL PISO		SEPARACIÓN ENTRE TABLAS	
LARGO TRAMO HORIZONTAL		LARGO	

**MANGAS**

<b>TACHAR CON LINEA DIAGONAL</b>		
MATERIAL HIERRO/PIEDRA/CEMENTO	MATERIAL MADERA/CHAPA/ALAMBRE	SIN ÁNGULOS RECTOS
PARED CIEGA EN HUEVO	PISO ANTIDESLIZANTE EN TUBO/HUEVO	POSTES POR FUERA
HUEVO CON PARED RECTA/ÁNGULO RECOMENDADO	SEPARACIÓN ENTRE TABLAS	PARED CIEGA CORRALES
PARED CIEGA EN TUBO	PORTERAS CIEGA ENTRE HUEVO/CORRALES	CEPO

<b>COMPLETAR CON NUMEROS</b>		<b>MEDIDAS DE CORRALES</b>	
SALIENTES N°		LARGO DEL HUEVO	CORRAL 1
ANCHO DEL HUEVO		N° DE CORRALES	CORRAL 2
ANCHO DEL TUBO		ANCHO PARED: SUPERIOR	CORRAL 3
ANCHO PARED: INFERIOR		LARGO DEL TUBO	CORRAL N

Tachar la opción deseada (/)

<b>OBSERVACIONES</b>	

FIRMA TECNÓLOGO CARNICO

FIRMA ENCARGADO

HORA DE FIN

**Ilustración V-15. Evaluación de instalaciones - Embarcadero.**

Fuente: Elaboración propia.

PROYECTO FINAL: EVALUACIÓN TÉCNICA EN BIENESTAR ANIMAL

BIENESTAR ANIMAL ASESORÍA-CONSULTORÍA

RUT: XXXXXXXXXXXXX

EVA-3.2



N° CLIENTE	FECHA
XXXXX	DD/MM/AA

**EVALUACION DE INSTALACIONES  
CAMIONES**

CATEGORÍA DEL CAMIÓN	SIMPLE	JAULA	ZORRA
----------------------	--------	-------	-------

**DISEÑO JAULA**

<b>TACHAR CON LINEA DIAGONAL</b>		
BORDES ROMOS	RODILLOS GIRATORIOS	POR AMBOS LADOS
SIN RODILLOS GIRATORIOS	PUERTA DE GUILLOTINA ABRE TOTALMENTE	REJILLAS SUPERPUESTAS
PISO CON ELEMENTO ANTIDESLIZANTE	PUERTA DE GUILLOTINA ABRE PARCIALMENTE	TANQUE
REJILLA EN MISMO PLANO	PUERTA DE GUILLOTINA NO ABRE	MANGA
CON ESCALERA	SEPARADOR FIJO SIN RODILLOS GIRATORIOS	VENTILACION
SEPARADOR MÓVIL	SEPARADOR FIJO ABRE CORRECTAMENTE	CON PASARELA
SEPARADOR FIJO ABRE CORRECTAMENTE	SEPARADOR FIJO CON RODILLOS GIRATORIOS POR AMBOS LADOS	

<b>COMPLETAR CON NUMEROS</b>			
ALTURA AL PISO CAMION	SALIENTES N		LADO REJILLA
LARGO CAMION JAULA	LARGO CAMION SIMPLE		
ALTURA BARANDA	ANCHO		

**DISEÑO ZORRA**

<b>TACHAR CON LINEA DIAGONAL</b>		
BORDES ROMBOS	RODILLOS GIRATORIOS	POR AMBOS LADOS
SIN RODILLOS GIRATORIOS	PUERTA DE GUILLOTINA ABRE TOTALMENTE	REJILLAS SUPERPUESTAS
PISO CON ELEMENTO ANTIDESLIZANTE	PUERTA DE GUILLOTINA ABRE PARCIALMENTE	TANQUE
REJILLA EN MISMO PLANO	PUERTA DE GUILLOTINA NO ABRE	MANGA
SEPARADOR FIJO SIN RODILLOS GIRATORIOS	CON PASARELA	VENTILACION
DESNIVEL JAULA-ZORRA	SEPARADOR FIJO ABRE CORRECTAMENTE	CON ESCALERA
SEPARADOR FIJO ABRE CORRECTAMENTE	SEPARADOR FIJO CON RODILLOS GIRATORIOS POR AMBOS LADOS	

<b>COMPLETAR CON NUMEROS</b>			
ANCHO	SALIENTES N		ALTURA BARANDA
LARGO CAMION ZORRA	ALTURA AL PISO CAMION		LADO REJILLA

Tachar la opción deseada (/)

<b>OBSERVACIONES</b>	

FIRMA TECNOLOGO CÁRNICO

FIRMA ENCARGADO

HORA DE FIN

**Ilustración V-16. Evaluación de instalaciones - Camiones.**

Fuente: Elaboración propia.

PROYECTO FINAL: EVALUACIÓN TÉCNICA EN BIENESTAR ANIMAL

RUT: XXXXXXXXXXXXX

EVA- 3.3



N° CLIENTE	FECHA
XXXXX	DD/MM/AA

**EVALUACION DE INSTALACIONES  
PLANTA INDUSTRIAL**

DESEMBARCADERO			
CON RAMPA EN PLANO HORIZONTAL	ORIENTACIÓN S/N N/S	N° SAIENTES.....	ANCHO PARED.....
HIERRO/PIEDRA/CEMENTO	PAREDES CIEGAS	ALTURA AL PISO.....	MATERIAL DEL PISO.....
MADERA/ CHAPA/ ALAMBRE	PASARELA	LARGO.....	LARGO TRAMO HORIZONTAL.....
PISO ANTIDESLIZANTE	POSTES POR FUERA	ALTURA PAREDES.....	SEPARACIÓN ENTRE TABLAS.....

CORRALES			
HIERRO/PIEDRA/CEMENTO	MEDIDAS DE CORRALES		N° SAIENTES.....
MADERA/ CHAPA/ ALAMBRE	CORRAL 1		SEPARACIÓN ENTRE TABLAS.....
ANGULOS RECTOS	POSTES FUERA	CORRAL 2	N° DE CORRALES.....
PISO ANTIDESLIZANTE	CORRAL N		

CLASIFICADOR			
HIERRO/PIEDRA/CEMENTO	PASARELA	UBICACIÓN EN ESTRUCTURAS.....	DESCRIPCIÓN GENERAL.....
MADERA/ CHAPA/ ALAMBRE	CURVO/ RECTO	LARGO.....	ANCHO SUPERIOR.....
		ALTURA PAREDES.....	

BAÑO PARA PATAS		HUEVO	
MATERIAL.....	LARGO.....	ANCHO.....	ALTURA PAREDES.....
		HIERRO/PIEDRA/CEMENTO	ANCHO.....
		MADERA/ CHAPA/ ALAMBRE	LARGO.....
PORTERAS CIEGAS SEPARACIÓN.....	DESCRIPCIÓN GENERAL.....	PARED RECTA Y ANGULO RECOMEN	SEPARACIÓN ENTRE TABLAS.....
		PAREDES CIEGAS/ SEPARACIÓN	PORTERAS CIEGAS.....

TUBO		CAJÓN DE NOQUEO	
HIERRO/PIEDRA/CEMENTO	ALTURA PAREDES.....	TIPO DE DISEÑO.....	ALTURA PARED.....
MADERA/ CHAPA/ ALAMBRE	LARGO.....	LARGO.....	DESCRIPCIÓN GENERAL
PAREDES CIEGAS	ANCHO SUP/INF.....	ANCHO.....	

RIEL DE DESANGRADO		
MATERIAL.....	TIPO DE DISEÑO.....	DESCRIPCIÓN GENERAL.....

OBSERVACIONES

FIRMA TECNOLOGO CARNICO

FIRMA ENCARGADO

HORA DE FIN

Ilustración V-17. Evaluación de instalaciones- Planta Industrial.

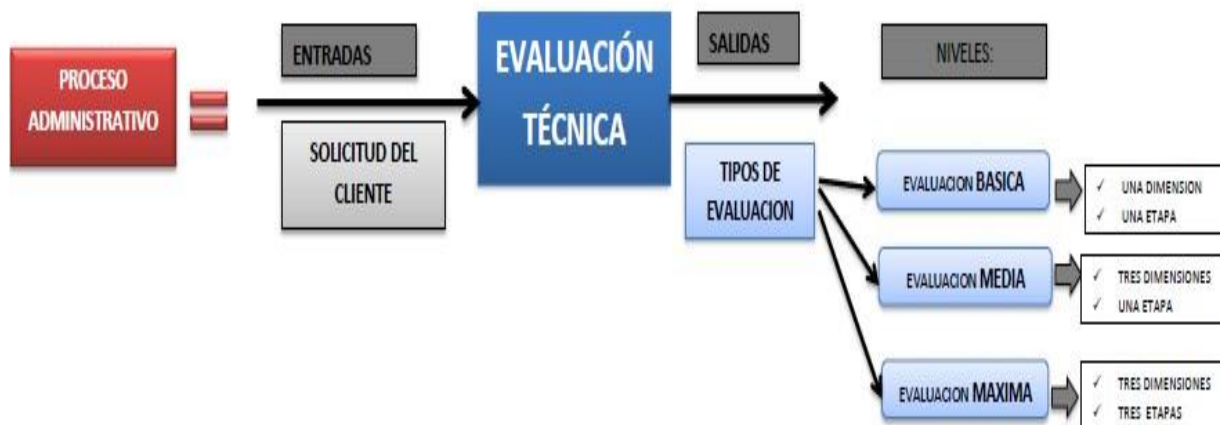
Fuente: Elaboración propia.

Estas planillas contienen todo lo que el técnico necesita para comparar con los estándares de bienestar animal preestablecidos y así diagnosticar dependiendo en la etapa que esté.

Como resultado del proceso se obtienen distintos tipos de evaluación:

- si lo que se evalúa es una dimensión en una etapa se está frente a una evaluación BÁSICA.
- si lo que se evalúa son las tres dimensiones en una etapa se está frente a una evaluación MEDIA.
- si lo que se evalúa son las tres dimensiones en las tres etapas, se está frente a una evaluación MAXIMA.

Esto se resume en el siguiente diagrama:



**Ilustración V-18. Evaluación técnica.**

Fuente: Elaboración propia.

Esta delimitación es útil para la empresa a la hora de establecer precios según el tipo de evaluación que seleccione el cliente.


Todo este análisis previo fue imprescindible para elaborar el procedimiento administrativo que respalda el proceso ya definido.

Dicho procedimiento consiste en una narración altamente detallada de todas las tareas y actividades que realiza cada persona según el cargo que ocupe.


Relaciona de forma gráfica las tareas, con los responsables y la documentación que interviene en la aplicación del procedimiento.

Se expone a continuación el procedimiento administrativo, objetivo final de este trabajo:




	PROCEDIMIENTO	PR-01
	<b>EVALUACIÓN TÉCNICA</b>	
	FECHA: DIC 2014	
	VERSION 1.1	
ELABORADO POR:		PAGINA 1
APROBADO POR:		


DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
PASO	CARGO	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO DE TRABAJO (CLAVE)
1)	Secretaria	Si el cliente llama por teléfono, atiende el mismo; expresando el nombre de la empresa y el nombre del funcionario	
2)	Secretaria	Si el cliente se presenta en la oficina , lo atiende cordialmente	
3)	Secretaria	Si es por via electrónica, se debe responder el mail confirmando que se recibió	
4)	Secretaria	En todos los casos se debe expresar el nombre del funcionario actuante (conecta con actividad N°1, 2 o 3)	
5)	Secretaria	Escucha la consulta del cliente y clasifica el posible servicio, distinguiendo entre: asesoramiento, servicio técnico, o capacitación	
6)	Secretaria	Le solicita al cliente sus datos personales: nombre completo, teléfono, empresa y cargo que ocupa.	
7)	Secretaria	Le expresa que se va a coordinar una entrevista con el supervisor y a la brevedad se le informara la fecha	
8)	Secretaria	Se le consulta día y horarios disponibles para la reunión se agenda en la pc los datos recabados, en una planilla denominada ficha del cliente	Ficha del Cliente (FC)
9)	Secretaria	Se rellena la planilla electrónica FC que se encuentra archivada en la PC. Debe completar: > El rango N° de cliente: es asignado un número correlativo por cada cliente registrado > Fecha: la fecha en que se rellena la planilla > Datos Personales: Se completa Nombre y Apellido del cliente, Teléfono o Celular, y Correo electrónico. > Fecha y Día de Entrevista: se completa el posible día de la realización de la entrevista (conecta con actividad N° 8)	FC
10)	Secretaria	Se despide del cliente cordialmente	
11)	Secretaria	Le informa por correo interno al supervisor de un nuevo cliente, adjuntándole la copia de la FC. (conecta con actividad N°8)	FC

	PROCEDIMIENTO	PR-01
	<h2>EVALUACIÓN TÉCNICA</h2>	FECHA: DIC 2018
		VERSION 1.1
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	
PAGINA 2		


DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
PASO	CARGO	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO DE TRABAJO (CLAVE)
12)	Secretaria	Se consulta a través de correo interno al supervisor la disponibilidad del día y hora seleccionados por el cliente	
13)	Supervisor	Recibe el correo interno con la consulta y revisa su agenda para comprobar la disponibilidad de la fecha.	
14)	Supervisor	Envía por correo interno la respuesta a la Secretaria	
15)	Secretaria	Recibe por correo interno la respuesta del supervisor: > Si confirma la fecha: Se busca la ficha del cliente en la pc, se llama a su teléfono de contacto en la misma, comunicándole la fecha y día de la entrevista. > Si modifica la fecha: Se busca la ficha del cliente en la pc, se llama a su teléfono de contacto en la misma, y se le consulta disponibilidad para la fecha establecida por el supervisor.	FC
16)	Secretaria	Se confirma la fecha de la entrevista	
17)	Secretaria	Le avisa al supervisor a través de correo interno la aceptación de la entrevista por el cliente	
18)	Secretaria	Diariamente revisa en la agenda, las entrevistas a realizarse	
19)	Secretaria	Le comunica al Supervisor de las entrevistas del día (conecta a actividad N° 15)	
20)	Supervisor	Luego de enterado de las entrevistas del día, acondiciona la oficina para la realización de la entrevista	
21)	Secretaria	Recibe al cliente y lo saluda cordialmente	
22)	Secretaria	Conduce al cliente a la oficina del Supervisor	
23)	Supervisor	Recibe al cliente, se presenta y lo saluda cordialmente	
24)	Supervisor	Realiza la entrevista	
25)	Supervisor	Identifica el servicio solicitado por el cliente puede ser: Evaluación Básica, Evaluación Media, o Evaluación Máxima	

	PROCEDIMIENTO	PR-01
	<h2>EVALUACIÓN TÉCNICA</h2>	FECHA: DIC 2014
		VERSION 1.1
		PAGINA 3
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	


DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
PASO	CARGO	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO DE TRABAJO (CLAVE)
27)	Supervisor	<p>Completa la Orden de Trabajo con los datos proporcionados por el cliente (conecta con actividad N° 25 y N° 26)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; El rango N° de cliente: es asignado un número correlativo por cada cliente registrado, extraído de la Ficha del Cliente</li> <li>&gt; Fecha: la fecha en que se rellena la planilla</li> <li>&gt; Datos del Cliente: Se completa Nombre y Apellido del cliente, Empresa a la que se brindará el servicio, Dirección particular, Rubro de la empresa, Teléfono Celular, Fax y Correo electrónico</li> <li>&gt; Datos de la Empresa: Ubicación de la empresa, Personal, rellenar en caso de que corresponda el campo SI, o el campo NO, en caso de completar el campo SI, indicar en el campo Cantidad, el número de empleados, En el campo nombre del encargado se identifica a el personal referente de la empresa, En el campo Número de animales, se completa el número total, en categoría se indica la cantidad de categorías que tiene la empresa En los campos TORO,VACA,NOV, VAQ y TERNEROS, se discrimina la cantidad de animales en cada categoría</li> <li>&gt; Tipos de Servicio Contratado: Se marca según corresponda el campo A-Evaluación Básica, B-Evaluación Media o C-Evaluación Máxima.</li> <li>&gt;&gt; Si se selecciona la Evaluación Básica, se deberá marcar en el cuadro inferior la dimensión y la etapa que se solicita evaluar ( 1 dimensión, en 1 etapa)</li> <li>&gt;&gt; Si se selecciona la Evaluación Media, se deberá marcar en el cuadro inferior las 3 dimensiones que se evaluarán y la etapa seleccionada para la evaluación (3 dimensiones, en 1 etapa)</li> <li>&gt;&gt; Si se selecciona la Evaluación Máxima, se deberá marcar en el cuadro inferior las 3 dimensiones que se evaluarán y las 3 etapa seleccionada para la evaluación ( 3 dimensiones, en las 3 etapas) en este caso quedan...</li> </ul> <p style="text-align: center;">** CONTINÚA EN PÁGINA 4**</p>	Orden de Trabajo (OT)

	PROCEDIMIENTO	PR-01
	<b>EVALUACIÓN TÉCNICA</b>	
	FECHA: DIC 2014	
	VERSION 1.1	
ELABORADO POR:		PAGINA 4
APROBADO POR:		


DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
PASO	CARGO	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO DE TRABAJO (CLAVE)
27)	Supervisor	<p style="text-align: center;">CONTINUACIÓN</p> <p>...marcados todos los campos del cuadro</p> <p>&gt; Observaciones: Se incluye en este campo información de casos excepcionales. (Por ejemplo: la realización de dos Evaluaciones Básicas, en dos etapas diferentes, en este caso no se hacen dos ordenes de trabajo, sino que se aclara en este campo)</p> <p>&gt; Fecha de Realización: Se completa este campo con la fecha en que se realizará la evaluación</p> <p>&gt; Duración estimada: Se completa con la carga horaria proporcional a cada tipo de evaluación</p> <p>&gt; Sello: luego de completar la orden de trabajo, rellena el campo con un sello electrónico guardado en la PC, al cual sólo puede acceder el supervisor.</p>	
28)	Supervisor	Se despide del cliente cordialmente, y se le comunica que será contactado para evaluar el presupuesto	
29)	Supervisor	Guarda el archivo Orden de Trabajo en la PC una vez revisado su contenido y lo emite.	OT
30)	Supervisor	Envía a través de un correo interno la Orden de trabajo a la secretaria para que esta realice el presupuesto con los datos recabados	OT
31)	Secretaria	Recibe la Orden de Trabajo a través del correo interno	OT
32)	Secretaria	Descarga la planilla electrónica y la direcciona a una carpeta creada por cliente, donde se archiva todo lo referido a ese cliente	OT
33)	Secretaria	<p>Abre la planilla de Presupuesto y la confecciona según la orden de trabajo del cliente</p> <p>&gt; El rango N° de cliente: es asignado un número correlativo por cada cliente registrado, extraído de la Ficha del Cliente, verificando que sea igual a la OT</p> <p>&gt; Fecha: la fecha en que se rellena la planilla</p> <p>&gt; Datos del Cliente: Se rellena los campos: Cliente, Empresa, Dirección, Localidad, Teléfono y Correo...</p> <p style="text-align: center;">**CONTINÚA EN PÁGINA 5**</p>	OT PRESUPUESTO (PTO)

 <p>BIENESTAR ANIMAL Consultoría y Asesoría</p>	PROCEDIMIENTO	PR-01
	<h2>EVALUACIÓN TÉCNICA</h2>	FECHA: DIC 2013
		VERSION 1.1
		PAGINA 5
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	


DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
PASO	CARGO	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO DE TRABAJO (CLAVE)
33)	Secretaria	<p><b>CONTINUACIÓN</b></p> <p>electrónico, dichos datos se extraen de la OT.</p> <p>&gt; Servicios Solicitados: Primero se marca en los campos de las Evaluaciones el/los tipo/s de Evaluaciones solicitada/s. Luego se indica en las tablas que se encuentran a la derecha de los campos de cada Evaluación, las dimensiones y las etapas que corresponden a cada tipo, marcando con una cruz el campo en blanco. Y luego en la columna de Precio se establece el precio del servicio antes marcado.</p> <p>En las Filas de los Sub-Totales, se realiza la suma de la columna Precio en cada una de las evaluaciones.</p> <p>&gt; La Fila Otros recursos, incluye gastos generados por la ejecución del servicio. (Ejemplo: Transporte, alimentación)</p> <p>&gt; La Fila Total de Evaluaciones, indica la suma de los sub-totales con los Otros recursos, y conforma el presupuesto final.</p> <p>&gt;&gt; Se deben contemplar las observaciones realizadas en la Orden de Trabajo, para la realización del presente presupuesto.</p>	
34)	Secretaria	Guarda el archivo de Presupuesto en la PC.	
35)	Secretaria	Envía a través de un correo interno el Presupuesto al supervisor para ser aprobado.	PTO
36)	Supervisor	Recibe el Presupuesto a través del correo interno	PTO
37)	Supervisor	Abre el Presupuesto y evalúa el contenido del mismo aprobándolo, o modificándolo si corresponde una vez correcto, coloca su firma electrónica.	PTO
38)	Supervisor	Reenvía el Presupuesto aprobado a la secretaria por correo interno	PTO
39)	Secretaria	Recibe el Presupuesto aprobado a través del correo interno y lo guarda en la carpeta del cliente	PTO
40)	Secretaria	Busca los datos de contacto del cliente en la Ficha del Cliente	FC
41)	Secretaria	Se contacta con el cliente y coordina el envío del presupuesto	PTO

	PROCEDIMIENTO	PR-DO-01
	<b>EVALUACIÓN TÉCNICA</b>	FECHA: DIC 2011
		VERSION 1.1
		PAGINA 8
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
PASO	CARGO	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO DE TRABAJO (CLAVE)
41)	Secretaria	Se contacta con el cliente y coordina el envío del presupuesto	PTO
42)	Secretaria	Envía el presupuesto al cliente para ser aprobado por el mismo, a través del medio que él elija ( Puede ser por correo electrónico, fax, correo nacional, u otro medio)	PTO
43)	Secretaria	Si aprueba el presupuesto: el cliente debe firmarlo concurriendo a la oficina (En este caso omitir actividades de N° 44 a 47)	PTO
44)	Secretaria	Si no lo aprueba: rellena la planilla con los motivos de porqué no aprobó el presupuesto > El rango N° de cliente: es asignado un número correlativo por cada cliente registrado, extraído de la Ficha del Cliente, verificando que sea igual al PTO > Fecha: la fecha en que se rellena la planilla > Datos del Cliente: se completa Cliente, Empresa, Teléfono y Correo Electrónico, extraído de la carpeta de ese cliente. > Motivos de la Renuncia al Servicio: este sector se completa marcando con una cruz, según corresponda los siguientes campos: presupuesto muy alto, desconfianza en el servicio, desacuerdo en fechas, no siente urgencia, desacuerdo con la cantidad de personal en y desacuerdo con la duración > Otros: en caso de no encontrar el motivo que exprese se especifica en este campo > Observaciones: se adjuntan datos que pueden ser de utilidad.	Planilla de Renuncia al servicio (PRS)
45)	Secretaria	Envía la PRS por correo interno al Supervisor para su procesamiento	
46)	Supervisor	Recibe el correo con la PRS adjunta	
47)	Supervisor	Abre el archivo PRS y analiza su contenido para tomar medidas de mejora	


	PROCEDIMIENTO	PR-DO-01
	<h2>EVALUACIÓN TÉCNICA</h2>	FECHA: DIC 2019
		VERSION 1.1
		PAGINA 7
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES			
PASO	CARGO	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO DE TRABAJO (CLAVE)
48)	Secretaria	Actualiza los datos, abre la carpeta del cliente, verificando que estén todos los archivos y agrega lo reciente ( Presupuesto aprobado y firmado por el cliente)	
49)	Secretaria	envia por correo interno la OT al Técnico.	OT
50)	Técnico	recibe por correo interno la OT, descarga y abre el archivo.	OT
51)	Técnico	revisa los datos que contiene la OT y que planilla necesita para evaluar según el tipo de evaluación. (Básica, Media o Máxima). en ese momento completa el campo: Numero de cliente en las planillas de evaluación, verificando que sea igual a la OT y las adjunta a la misma. Por ejemplo: si solicitan una evaluación Media en la etapa transporte se debería seleccionar las planillas: EV-1, EV -2 y EV-3.2.	EV-evaluación Técnica OT
52)	Técnico	identifica en la OT la fecha prevista para la evaluación y se traslada al lugar en la fecha coordinada.	
53)	Técnico	Llega al lugar indicado en la OT, observa el entorno y compara con las condiciones de trabajo indicadas en la OT. >Si no cumple con lo coordinado en la OT, avisa al avisa que se realizara una nueva entrevista >si cumple con lo coordinado procede con la evaluación.	OT
54)	Técnico	instalado en el lugar, toma las planillas ya seleccionadas según la OT, y procede a la evaluación >si corresponde EV-1 se completa de la siguiente manera: * fecha: indicar la fecha del trabajo, se puede completar antes o después de ejecutado el trabajo. * Etapa de la evaluación: se tacha con una línea en diagonal el rectángulo de la opción deseada: predio, transporte o planta industrial. * Comportamiento del personal: se indica con una cruz la... <b>**CONTINÚA EN PÁGINA 8**</b>	EV-1


	PROCEDIMIENTO	PR-DO-01
	<h2>EVALUACIÓN TÉCNICA</h2>	FECHA: DIC 2019
		VERSION 1.1
		PAGINA 8
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
PASO	CARGO	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO DE TRABAJO (CLAVE)
54)	Técnico	<p style="text-align: center;"><b>CONTINUACIÓN</b></p> <p>...opción que este presente en el comportamiento del personal, a pie, a caballo, uso de picana, uso de banderas o utilización de perros.                      en el campo distancia se indica con números la distancia correspondiente a..                      * De acuerdo a la etapa a evaluar se rellena el sector correspondiente a continuación:                      ** COMPLETAR SOLO EN PREDIO: Se tacha con una diagonal la opción que corresponda en: " Características del arreo: uso de banderas, uso de picana, uso de pernos, arreo a caballo" En los campos restantes completar en forma numérica según corresponda: " Nº de troperos, tiempo de arreo, km de distancia, Nº de hectáreas, tiempo de estadía en corrales"                      ** COMPLETAR SOLO EN TRANSPORTE: Se tacha con una diagonal la opción que corresponda en: "Características de embarque: arreo a pie, uso de banderas, uso de picanas" En los campos restantes completar en forma numérica según corresponda: " Nº personal, tiempo de embarque, km de distancia, Nº de hectáreas, tiempo estadía en corrales"                      ** COMPLETAR SOLO EN PLANTA INDUSTRIAL: Se tacha con una diagonal la opción que corresponda en: " Características del arreo: uso de picana, uso de banderas" En los campos restantes completar en forma numérica según corresponda: " Nº personal, tiempo arreo, tiempo noqueo/degüello"                      En el campo NOQUEO/ DEGÜELLO se tacha con una diagonal la opción que corresponda: "verificación de respiración en riel, verificación de respuesta ocular al tacto riel, evaluación de signos motrices en riel                      * observaciones: posibles situaciones excepcionales por ejemplo: mal recepción del personal del establecimiento                      * firma del tecnólogo y firma del cliente se puede completar luego de realizada la evaluación completa.</p> <p style="text-align: center;">** CONTINÚA EN PÁGINA 9**</p>	EV1




	PROCEDIMIENTO	PR-DO-01
	<h2>EVALUACIÓN TÉCNICA</h2>	FECHA: DIC 2019
		VERSION 1.1
ELABORADO POR:	PAGINA 9	
APROBADO POR:		


DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
PASO	CARGO	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO DE TRABAJO (CLAVE)
54)	Técnico	<p style="text-align: center;"><b>CONTINUACIÓN</b></p> <p>*hora de fin: se indica la hora de finalizado el trabajo completo luego de ejecutado el mismo.                      &gt;si corresponde EV-2 se completa de la siguiente manera:                      * fecha: indicar la fecha del trabajo, se puede completar antes o después de ejecutado el trabajo.                      * Etapa de la evaluación: se tacha con una línea en diagonal el rectángulo de la opción deseada: predio, transporte o planta industrial.                      * evaluación del estado general de los animales: se marca con una cruz la presencia de alguna de estas opciones en el ganado: se mantiene en pie, sin heridas grandes/profundas, sin prolapso uterino, sin signo de parto inminente, sin miembros fracturados, sin hemorragias severas, terneros con ombligo cicatrizado.                      *animales aptos para ser transportados: marcar opción sí o no                      *indicadores de bienestar animal: marcar con / que indica un animal que vocaliza, que cae o se resbala en el cuadro que corresponda.                      * De acuerdo a la etapa a evaluar se rellena el sector correspondiente a continuación:                      ***COMPLETAR SOLO PARA PREDIO: "Descanso en el corral de encierro": completar los campos contiguos.                      "Animales en corral": tachar con una línea diagonal la opción que refleje el comportamiento del animal: huyen, ritmo normal, no avanzan, se apartan, montas, corridas, topadas , retroceden.                      "En arreo/corrales animales" se tacha con una línea diagonal la opción más adecuada: " retroceden, comen, se detienen, huyen, se apartan".                      ** COMPLETAR SOLO PARA TRANSPORTE: "ANIMALES EN EMBARQUE" tachar con una línea diagonal las opciones que sean más adecuadas: "se detienen, se dan vuelta, golpes...</p> <p style="text-align: center;">** CONTINÚA EN PÁGINA 10**</p>	EV-2

	PROCEDIMIENTO	FR-DO-01
	<h2>EVALUACIÓN TÉCNICA</h2>	FECHA: DIC 2014
		VERSION 1.1
		PAGINA 10
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	


DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
PASO	CARGO	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO DE TRABAJO (CLAVE)
54)	Técnico	<p>...montas, retroceden"; "ANIMALES EN CAMIÓN" tachar con una línea diagonal las opciones que sean más adecuadas: "se aprietan, no avanzan, colocan cabezas, se dan vuelta"</p> <p>"DURANTE EL VIAJE" Se tacha con una línea diagonal la cantidad de paradas correspondientes que se realicen.</p> <p><b>** COMPLETAR SOLO PARA PLANTA INDUSTRIAL:</b></p> <p>"ANIMALES EN PLANTA" se tachan con una línea diagonal las opciones que correspondan: " retroceden, no avanzan, corren, topadas, se detienen, golpes, montas, se dan vuelta"</p> <p>"SIGNOS DE NOQUEO EN EL RIEL DE DESANGRADO" se tachan con una línea diagonal las opciones que correspondan:</p> <p>" lomo recto, sin parpadeo, sin respiración rítmica, sin pataleo coordinado, lengua flácida, cola cae flácida"</p> <p>* observaciones: posibles situaciones excepcionales por ejemplo: un animal sin registro</p> <p>* firma del tecnólogo y firma del cliente se puede completar luego de realizada la evaluación completa.</p> <p>*hora de fin: se indica la hora de finalizado el trabajo completo luego de ejecutado el mismo.</p>	
		<p>&gt;si corresponde EV-3.1 se completa de la siguiente manera:</p> <p>* fecha: indicar la fecha del trabajo, se puede completar antes o después de ejecutado el trabajo.</p> <p>* Embarcadero: se tacha con una línea en diagonal la opción que corresponda: uso de rampa o con uso de desnivel del terreno.</p> <p>*Características del embarcadero: se tacha con una línea en diagonal la opción que corresponda en cada campo.</p> <p>Por ejemplo: en el campo ubicado sobre ruta/camino tachar con una línea diagonal la opción camino si el embarcadero se encuentra ubicado en este, o la opción ruta si en caso contrario, así proceder con los demás campos que contenga varias opciones a tachar.</p> <p>en los restantes campos se tacha la opción que indique...</p> <p><b>** CONTINÚA EN PÁGINA 11**</b></p>	EV-3.1

	PROCEDIMIENTO	PR-DO-01
	<b>EVALUACIÓN TÉCNICA</b>	
	FECHA: DIC 2019 VERSION 1.1 PAGINA 11	
ELABORADO POR:		APROBADO POR:


DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
PASO	CARGO	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO DE TRABAJO (CLAVE)
54)	Técnico	<p style="text-align: center;"><b>CONTINUACIÓN</b></p> <p>...presencia de la característica.</p> <p>*completar con números los siguientes campos: altura del piso, altura de la pared, largo, ancho pared-pared, separación entre tablas y largo tramo horizontal. indicando la unidad de medida que corresponda metros o centímetros.</p> <p>*Mangas: tachar con una línea diagonal la opción que corresponda según el campo.</p> <p>por ejemplo: en el campo "material hierro/piedra/cemento" tachar con una línea diagonal la opción hierro si las mangas son de este material, en caso contrario, tachar piedra o cemento. Así proceder con los demás campos que contengan varias opciones. En los restantes campos tachar la opción que indique la presencia de la característica.</p> <p>*completar con números los siguientes campos:</p> <p>"Salientes Nº, largo del huevo, ancho del huevo, Nº de corrales, ancho del tubo, ancho pared-superior, largo del tubo y ancho de la pared-inferior "en la unidad de medida que corresponda metros o centímetros.</p> <p>* En el campo "Medidas de corrales": se indica en forma numérica las medidas en mts de cada uno de los corrales.</p> <p>* observaciones: posibles situaciones excepcionales por ejemplo: diseño distinto.</p> <p>* firma del tecnólogo y firma del cliente se puede completar luego de realizada la evaluación completa.</p> <p>* hora de fin: se indica la hora de finalizado el trabajo completo luego de ejecutado el mismo.</p>	
		<p>&gt;si corresponde EV-3.2 se completa de la siguiente manera:</p> <p>* fecha: indicar la fecha del trabajo, se puede completar antes o después de ejecutado el trabajo.</p> <p>* Categoría del camión: tachar con una línea diagonal según el tipo de camión la categoría simple con jaula o con zorra.</p> <p>* Diseño de jaula: tachar con una línea diagonal la opción...</p> <p style="text-align: center;">**CONTINÚA EN PÁGINA 12**</p>	EVA-3.2

	PROCEDIMIENTO	PR-DO-01
	<h2>EVALUACIÓN TÉCNICA</h2>	FECHA: DIC 2014
		VERSION 1.1
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	

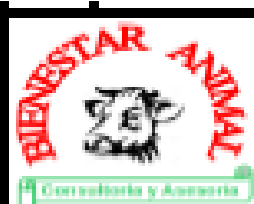
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
PASO	CARGO	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO DE TRABAJO (CLAVE)
54)	Técnico	<p style="text-align: center;"><b>CONTINUACIÓN</b></p> <p>...que corresponda según el diseño del camión, " bordes rombos, rodillos giratorios por ambos lados, sin rodillos giratorios, puerta de guillotina abre totalmente, rejillas superpuestas, piso con elemento antideslizante, puerta de guillotina abre parcialmente, tanque, manga, ventilación, rejilla en el mismo plano, puerta de guillotina no abre, con escalera, separador fijo sin rodillos giratorios, separador móvil, separador fijo abre correctamente, con pasarela, separador fijo con rodillos giratorios por ambos lados."</p> <p>Rellenar en forma numérica los campos: " altura al piso camión, largo camión jaula, altura baranda, salientes N<sup>o</sup>, largo camión simple, ancho, lado rejilla"</p> <p>*diseño zorra: tachar con una línea diagonal la opción que corresponda según el diseño de la zorra, " bordes rombos , rodillos giratorios por ambos lados, sin rodillos giratorios, puerta de guillotina abre totalmente, rejillas superpuestas, piso con elemento antideslizante, puerta de guillotina abre parcialmente, tanque, manga, ventilación, piso con elemento antideslizante, rejilla en mismo plano, puerta de guillotina no abre, separador fijo sin rodillos giratorios, con pasarela, desnivel jaula - zorra, separador fijo abre correctamente, con escalera, separador fijo con rodillos giratorios por ambos lados."</p> <p>* Completar los campos referentes a: "ancho, salientes n<sup>o</sup>, altura baranda, largo camión zorra, altura al piso camión, lado rejilla" los campos nombrados se completan con las magnitudes correspondientes.</p> <p>* observaciones: posibles situaciones excepcionales por ejemplo: diseño distinto.</p> <p>* firma del tecnólogo y firma del cliente se puede completar luego de realizada la evaluación completa.</p> <p>*hora de fin: se indica la hora de finalizado el trabajo completo luego de ejecutado el mismo.</p> <p style="text-align: center;">** CONTINÚA EN PÁGINA 13**</p>	EVA- 3.2

	PROCEDIMIENTO	PR-DO-01
	<b>EVALUACIÓN TÉCNICA</b>	FECHA: DIC 2018
VERSION 1.1		
PAGINA 13		
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	


DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
PASO	CARGO	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO DE TRABAJO (GLAVIE)
54)	Técnico	<p style="text-align: center;"><b>CONTINUACIÓN</b></p> <p>Si corresponde EV-3.3 se completa de la siguiente manera:</p> <p>* Fecha. indicar la fecha del trabajo, se puede completar antes o después de ejecutado el trabajo.</p> <p>* En el campo "DESEMBARCADERO" se tachan con una diagonal las opciones más adecuadas de: " con rampa en plano horizontal, orientación n/s s/n, hierro/piedra/cemento, paredes ciegas, madera/chapa/alambre, pasarela, piso antideslizante, postes por fuera"; los campos que siguen se completan con números de acuerdo a las magnitudes correspondientes: " N° de salientes, altura al piso, largo, altura paredes, ancho pared, material del piso, largo tramo horizontal, separación entre tablas".</p> <p>* En el campo "CORRALES" se tachan con una diagonal las opciones más adecuadas de: " hierro/piedra/cemento, madera/chapa/alambre, ángulos rectos, postes fuera, piso antideslizante", los campos que siguen se completan en forma numérica con las magnitudes correspondientes, "MEDIDAS DE CORRALES, N° salientes, separación entre tablas, N° de corrales, material del piso, altura paredes"</p> <p>* En la sección clasificador se tachan con una diagonal las opciones más adecuadas de: " hierro/piedra/cemento, madera/chapa/alambre, pasarela, curvo/recto" los restantes campos, se rellenan en forma numérica: " largo, ubicación en estructuras, altura paredes, descripción general, ancho superior"</p> <p>* En el sector "BAÑO PARA PATAS" se completa en forma numérica los campos siguientes: " material, largo, ancho, altura paredes, porteras ciegas separación, descripción general".</p> <p>* En el sector "HUEVO" se tachan con una diagonal las opciones más adecuadas de: " hierro/piedra/cemento, madera/chapa/alambre, pared recta y ángulo recomendado, paredes ciegas/ separación" los campos restantes se completan con números de acuerdo a las magnitudes...</p> <p style="text-align: center;">**CONTINÚA EN PÁGINA 14**</p>	EVA-3.3

	PROCEDIMIENTO	PR-DO-01
	EVALUACIÓN TÉCNICA	FECHA: DIC 2011
		VERSION 1.1
		PAGINA 14
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
PASO	CARGO	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO DE TRABAJO (CLAVE)
54)	Técnico	<p style="text-align: center;">CONTINUACIÓN</p> <p>"ancho, largo, separación entre tablas, porteras ciegas"</p> <p>* En el sector "TUBO" se tachan con una diagonal las opciones más adecuadas entre: " hierro/piedra/cemento, madera/chapa/alambres, paredes ciegas" los campos restantes se completan en forma numérica: " altura paredes largo, ancho sup/inf"</p> <p>*En el sector "CAJÓN DE NOQUEO" se completan los campos con las magnitudes que correspondan:" tipo de diseño, largo, ancho, altura pared, descripción general"</p> <p>* En el sector " RIEL DE DESANGRADO" se completan los campos con las magnitudes que correspondan : " material, tipo de diseño, descripción general"</p> <p>* observaciones: posibles situaciones excepcionales por ejemplo: diseño distinto.</p> <p>* firma del tecnólogo y firma del cliente se puede completar luego de realizada la evaluación completa.</p> <p>*hora de fin: se indica la hora de finalizado el trabajo completo luego de ejecutado el mismo.</p>	
55)	Técnico	Le entrega a la secretaria en mano las planillas de las evaluaciones para su procesamiento	
56)	Secretaria	Recibe las planillas de evaluación por parte del Técnico	
57)	Secretaria	Se escanean las planillas de evaluación y se las guarda en la PC en la carpeta del cliente correspondiente.	
58)	Técnico	Accede a la carpeta del cliente correspondiente, y recopila la información necesaria para elaborar el informe final	Informe Final IF
57)	Técnico	Elabora el informe según pautas preestablecidas por su formación. A grandes rasgos debe contener: " Información general, Diagnóstico, Análisis, Conclusiones y Recomendaciones".	IF
58)	Técnico	Se emite el informe en dos vías, una para el cliente y otra para archivo.	IF
59)	Técnico	Elabora el certificado para entregar al cliente, siguiendo las pautas preestablecidas: " Datos de la empresa evaluada, etapa y/o dimensión de evaluación, y firmas"	Certificado CERT

	PROCEDIMIENTO	PR-DO-01
	<b>EVALUACIÓN TÉCNICA</b>	FECHA: DIC 2014
		VERSION 1.1
		PAGINA 15
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
PASO	CARGO	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO DE TRABAJO (CLAVE)
60)	Técnico	Se emite el certificado en dos vías, una para el cliente y otra para archivo	CERT
61)	Técnico	Le entrega en mano al Supervisor el informe y el certificado para su aprobación y posterior firma	IF CERT
62)	Supervisor	Realiza una revisión de los documentos recibidos y si están correctos firma las diferentes vías.	IF CERT
63)	Supervisor	Entrega en mano a la secretaria los documentos	IF, CERT
64)	Secretaria	Realiza la facturación según los servicios prestados, según corresponda en Boletas de Contado o Facturas de Crédito.	
65)	Secretaria	Se contacta con el cliente y coordina día y hora de la entrega del informe final, en la empresa, y el certificado correspondiente.	
66)	Técnico	Se reúne con el cliente para realizar la entrega de la documentación.	IF CERT
67)	Técnico	Le solicita al cliente su firma en los documentos a entregar	IF, CERT
68)	Técnico	Le entrega al cliente los originales de los documentos	IF, CERT
69)	Secretaria	Se cobra el servicio al cliente: *Si es contado, se realiza la cobranza en el momento, entregando un recibo de pago al cliente * Si es a crédito, se le solicita al cliente la firma de un conforme, detallando la fecha del pago del mismo.	
70)	Secretaria	Se archivan los documentos escaneados y se guardan en la carpeta del cliente en la PC	
71)	Secretaria	Se contacta con el cliente y le realiza la encuesta de satisfacción del cliente: *Rellenar con una cruz la opción correcta: ** Desde la pregunta 1 a la 4, marcar la opción más ajustada a la respuesta del cliente ** Las preguntas adicionales se completan los campos de SI Y NO según corresponda.	Encuesta de Satisfacción  EDS
72)	Secretaria	Procesa los datos de la encuesta realizada y envía al supervisor por correo interno.	EDS

	PROCEDIMIENTO	PR-DO-01
	<b>EVALUACIÓN TÉCNICA</b>	FECHA: DIC 2018
VERSION 1.1		
PAGINA 18		
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
PASO	CARGO	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO DE TRABAJO (CLAVE)
73)	Supervisor	Recibe los datos de la encuesta de satisfacción a través de correo interno de la empresa y lo guarda en su PC	ED5
74)	Supervisor	Analiza los datos que surgen de la encuesta y elabora indicadores de mejora.	
75)	Supervisor	Propone mejoras en cuanto al desempeño de la empresa en cuanto al funcionamiento en relación a los clientes	
**FIN DEL PROCESO**			

Ilustración V-19. Evaluación técnica.

Fuente: Elaboración propia.



Al ver el procedimiento se puede apreciar el vínculo entre las tareas y los cargos en el orden que se van produciendo, en la columna “documentos de trabajo” se codifican las planillas que acompañan la sucesión de actividades.

Es por ello que fue necesario diseñar por completo cada uno de estos documentos que a continuación se presentan:

CÓDIGO: FC



**BIENESTAR ANIMAL**  
Consultoría y Asesoría

**FICHA DEL CLIENTE**

NUMERO DE CLIENTE	FECHA
XXXXX	DD/MM/AAAA

**DATOS DEL CLIENTE**

NOMBRE COMPLETO

TELÉFONO      CELULAR

CORREO ELECTRÓNICO

DÍA Y HORA DE LA ENTREVISTA

**Ilustración V-20. Ficha del cliente.**

Fuente: Elaboración propia.

CÓDIGO: OT


BIENESTAR ANIMAL ASESORÍA-CONSULTORÍA		SERIE N° XXXX																					
RUT: XXXXXXXXXXXXX																							
		<b>ORDEN DE TRABAJO</b>																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">NUMERO DE CLIENTE</td> <td style="width: 50%;">FECHA</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">XXXXX</td> <td style="text-align: center;">DD/MM/AAAA</td> </tr> </table>		NUMERO DE CLIENTE	FECHA	XXXXX	DD/MM/AAAA																		
NUMERO DE CLIENTE	FECHA																						
XXXXX	DD/MM/AAAA																						
<b>DATOS DEL CLIENTE</b>																							
NOMBRE COMPLETO		EMPRESA																					
DIRECCIÓN PARTICULAR		RUBRO																					
TELÉFONO	CELULAR	FAX																					
CORREO ELECTRÓNICO																							
<b>DATOS DE LA EMPRESA</b>																							
UBICACIÓN																							
PERSONAL	SI	NO	CANTIDAD																				
NOMBRE ENCARGADO																							
NÚMERO DE ANIMALES		CATEGORÍAS																					
TORO	VACA	VAQ	NOV																				
TERNEROS																							
<b>TIPO DE SERVICIO CONTRATADO</b>																							
A- EVALUACIÓN BÁSICA		B-EVALUACIÓN MEDIA																					
C-EVALUACIÓN MÁXIMA																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #d9ead3;">ETAPAS</th> <th style="background-color: #d9ead3;">PREDIO</th> <th style="background-color: #d9ead3;">TRANSPORTE</th> <th style="background-color: #d9ead3;">PLANTA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #d9ead3;">DIMENSIONES</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9ead3;">PERSONAL</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9ead3;">ANIMALES</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9ead3;">INSTALACIONES</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				ETAPAS	PREDIO	TRANSPORTE	PLANTA	DIMENSIONES				PERSONAL				ANIMALES				INSTALACIONES			
ETAPAS	PREDIO	TRANSPORTE	PLANTA																				
DIMENSIONES																							
PERSONAL																							
ANIMALES																							
INSTALACIONES																							
OBSERVACIONES																							
SELLO		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">FECHA DE REALIZACIÓN</td> <td style="width: 50%;">XX/XX/XXXX</td> </tr> <tr> <td>DURACIÓN ESTIMADA</td> <td></td> </tr> </table>		FECHA DE REALIZACIÓN	XX/XX/XXXX	DURACIÓN ESTIMADA																	
FECHA DE REALIZACIÓN	XX/XX/XXXX																						
DURACIÓN ESTIMADA																							
		USO INTERNO																					

Ilustración V-21. Orden de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

CÓDIGO: PTO



BIENESTAR ANIMAL ASESORÍA-CONSULTORÍA	SERIE Nº XXX																																								
RUT: XXXXXXXXXXXXX																																									
	<b>PRESUPUESTO</b>																																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 50%;">NUMERO DE CLIENTE</th> <th style="width: 50%;">FECHA</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">XXXXX</td> <td style="text-align: center;">DD/MM/AAAA</td> </tr> </table>	NUMERO DE CLIENTE	FECHA	XXXXX	DD/MM/AAAA																																					
NUMERO DE CLIENTE	FECHA																																								
XXXXX	DD/MM/AAAA																																								
<b>DATOS DEL CLIENTE</b>																																									
<b>CLIENTE</b>	<input style="width: 80%;" type="text"/>																																								
<b>EMPRESA</b>	<input style="width: 80%;" type="text"/>																																								
<b>DIRECCIÓN</b>	<input style="width: 50%;" type="text"/> <b>LOCALIDAD</b> <input style="width: 40%;" type="text"/>																																								
<b>TELEFONO</b>	<input style="width: 30%;" type="text"/> <b>CORREO ELECTRÓNICO</b> <input style="width: 60%;" type="text"/>																																								
<b>SERVICIOS SOLICITADOS</b>																																									
<b>EVALUACIÓN BÁSICA</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">ETAPAS</th> <th style="width: 15%;">PRECIO</th> <th style="width: 15%;">TRANSPORTE</th> <th style="width: 15%;">PLANTA</th> <th style="width: 25%;">PRECIO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>DIMENSIONES</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>PERSONAL</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$\$\$</td> </tr> <tr> <td>ANIMALES</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$\$\$</td> </tr> <tr> <td>INSTALACIONES</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$\$\$</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;"><b>SUB-TOTAL</b></td> <td style="text-align: right; background-color: #e0ffe0;"><b>\$\$\$</b></td> </tr> </tbody> </table>	ETAPAS	PRECIO	TRANSPORTE	PLANTA	PRECIO	<b>DIMENSIONES</b>					PERSONAL				\$\$\$	ANIMALES				\$\$\$	INSTALACIONES				\$\$\$	<b>SUB-TOTAL</b>				<b>\$\$\$</b>										
ETAPAS	PRECIO	TRANSPORTE	PLANTA	PRECIO																																					
<b>DIMENSIONES</b>																																									
PERSONAL				\$\$\$																																					
ANIMALES				\$\$\$																																					
INSTALACIONES				\$\$\$																																					
<b>SUB-TOTAL</b>				<b>\$\$\$</b>																																					
DURACIÓN: XXHS PERSONAL: XX																																									
<b>EVALUACIÓN MEDIA</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">ETAPAS</th> <th style="width: 15%;">PRECIO</th> <th style="width: 15%;">TRANSPORTE</th> <th style="width: 15%;">PLANTA</th> <th style="width: 25%;">PRECIO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>DIMENSIONES</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>PERSONAL</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$\$\$</td> </tr> <tr> <td>ANIMALES</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$\$\$</td> </tr> <tr> <td>INSTALACIONES</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$\$\$</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;"><b>SUB-TOTAL</b></td> <td style="text-align: right; background-color: #e0ffe0;"><b>\$\$\$</b></td> </tr> </tbody> </table>	ETAPAS	PRECIO	TRANSPORTE	PLANTA	PRECIO	<b>DIMENSIONES</b>					PERSONAL				\$\$\$	ANIMALES				\$\$\$	INSTALACIONES				\$\$\$	<b>SUB-TOTAL</b>				<b>\$\$\$</b>										
ETAPAS	PRECIO	TRANSPORTE	PLANTA	PRECIO																																					
<b>DIMENSIONES</b>																																									
PERSONAL				\$\$\$																																					
ANIMALES				\$\$\$																																					
INSTALACIONES				\$\$\$																																					
<b>SUB-TOTAL</b>				<b>\$\$\$</b>																																					
DURACIÓN: XXHS PERSONAL: XX																																									
<b>EVALUACIÓN MÁXIMA</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">ETAPAS</th> <th style="width: 15%;">PRECIO</th> <th style="width: 15%;">TRANSPORTE</th> <th style="width: 15%;">PLANTA</th> <th style="width: 25%;">PRECIO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>DIMENSIONES</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>PERSONAL</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$\$\$</td> </tr> <tr> <td>ANIMALES</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$\$\$</td> </tr> <tr> <td>INSTALACIONES</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$\$\$</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;"><b>SUB-TOTAL</b></td> <td style="text-align: right; background-color: #e0ffe0;"><b>\$\$\$</b></td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;"><b>OTROS RECURSOS</b></td> <td style="text-align: right; background-color: #e0ffe0;"><b>\$\$\$</b></td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;"><b>TOTAL DE EVALUACIONES</b></td> <td style="text-align: right; background-color: #000080; color: white;"><b>\$\$\$</b></td> </tr> </tbody> </table>	ETAPAS	PRECIO	TRANSPORTE	PLANTA	PRECIO	<b>DIMENSIONES</b>					PERSONAL				\$\$\$	ANIMALES				\$\$\$	INSTALACIONES				\$\$\$	<b>SUB-TOTAL</b>				<b>\$\$\$</b>	<b>OTROS RECURSOS</b>				<b>\$\$\$</b>	<b>TOTAL DE EVALUACIONES</b>				<b>\$\$\$</b>
ETAPAS	PRECIO	TRANSPORTE	PLANTA	PRECIO																																					
<b>DIMENSIONES</b>																																									
PERSONAL				\$\$\$																																					
ANIMALES				\$\$\$																																					
INSTALACIONES				\$\$\$																																					
<b>SUB-TOTAL</b>				<b>\$\$\$</b>																																					
<b>OTROS RECURSOS</b>				<b>\$\$\$</b>																																					
<b>TOTAL DE EVALUACIONES</b>				<b>\$\$\$</b>																																					
DURACIÓN: XXHS PERONAL: XX																																									
FIRMA POR LA EMPRESA	FIRMA DEL CLIENTE																																								
_____	_____																																								
USO INTERNO																																									

Ilustración V-22. Presupuesto.

Fuente: Elaboración propia.

CÓDIGO: IF

	<h2>INFORME FINAL</h2>
	Tacuarembó, XX de XXXXXX de
Información de la Empresa contratada	
Información de la empresa contratante	
Objetivo General: ----- -----	
Alcance: ----- -----	
A- DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN. ----- -----	
B- ANÁLISIS ----- -----	
C - CONCLUSIONES ----- -----	
D- RECOMENDACIONES ----- -----	
FIRMA POR LA EMPRESA _____ <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 20px; margin: 5px auto; text-align: center;">SELLO</div>	FIRMA DEL CLIENTE _____
	VÍA X de 2

**Ilustración V-23. Informe final.**

Fuente: Elaboración propia.

CÓDIGO: CERT



CONSULTORIA Y ASESORÍA EN BIENESTAR ANIMAL  
CERTIFICA QUE:

**LA EMPRESA XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**

A LA FECHA XX DEL MES DE XXXXXX DEL AÑO XXXX, DE ACUERDO A LA EVALUACIÓN REALIZADA CUMPLE CON LOS ESTÁNDARES DE BIENESTAR ANIMAL EN LA ETAPA/DIMENSIÓN-----  
EVALUADA POR TÉCNICOS CAPACITADOS EN EL ÁREA.

FIRMA DEL TÉCNICO \_\_\_\_\_ FIRMA DEL VETERINARIO \_\_\_\_\_ FIRMA DEL CLIENTE \_\_\_\_\_

SELLO

VÍA CLIENTE// VÍA ARCHIVO

**Ilustración V-24. Certificación.**

Fuente: Elaboración propia.

CODIGO: EDS



## ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE

FECHA
DD/MM/AAAA

RELLENAR LOS CAMPOS MARCANDO CON UNA X EN CASO CORRESPONDIENTE

**1) ¿DESDE CUANDO ES UD. CLIENTE?**

MENOS DE 1 AÑO	
ENTRE 1 Y 2 AÑOS	
MÁS DE 2 AÑOS	

**2) ¿COMO CONOCIÓ NUESTRA EMPRESA?**

BOCA A BOCA	
PUBLICIDAD TV	
PUBLICIDAD RADIO	
OTRAS EMPRESAS	

**3) ¿CUÁL ES SU GRADO DE SATISFACCIÓN?**

EXCELENTE	
MUY BUENO	
BUENO	
ACEPTABLE	
REGULAR	
MALO	

**4) ¿CUÁNTO UTILIZA NUESTROS SERVICIOS?**

SIEMPRE	
MUCHO	
CON REGULARIDAD	
POCO	
CASI NUNCA	
NUNCA	

PREGUNTAS ADICIONALES	SI	NO
La empresa realiza los procesos en el tiempo prometido?		
Ante la presencia de algún problema, existe interés en solucionarlo?		
Los empleados brindan un buen servicio?		
Se atienden a tiempo ls quejas y reclamos?		
Los empleados comunican a los clientes los horarios exactos del servicio?		
Los empleados tienen conocimiento sobre las tareas realizadas?		
Los horarios de trabajo le resultan convenientes?		
Los empleados comprenden las necesidades específicas de los clientes?		
La empresa le ofrece una atención personalizada?		

\_\_\_\_\_

FIRMA DE LA SECRETARIA

Ilustración V-25. Encuesta de satisfacción del cliente.

Fuente: Elaboración propia.

CÓDIGO: PRS



## Renuncia al Servicio

NUMERO DE CLIENTE	FECHA
XXXXX	DD/MM/AAAA

DATOS DEL CLIENTE

CLIENTE	
EMPRESA	
TELEFONO	
CORREO ELECTRÓNICO	

MOTIVOS DE LA RENUNCIA AL SERVICIO

PRESUPUESTO MUY ALTO		DESCONFIANZA EN EL SERVICIO	
DESACUERDO EN FECHAS		NO SIETE URGENCIA	
DESACUERDO CON LA CANT. DE PERSONAL ENVIADO		DESACUERDO CON LA DURACIÓN	

OTROS MOTIVOS	
---------------	--

OBSERVACIONES	
---------------	--

USO INTERNO

**Ilustración V-26. Renuncia al Servicio.**

Fuente: Elaboración propia.

Con todo lo expuesto se cumple con el objetivo principal de este proyecto, al definir y diseñar dicho procedimiento y todo lo que el abarca.

## **VI. PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Tras un extenso trabajo para alcanzar el objetivo primariamente definido se obtuvo como resultado un procedimiento administrativo eficaz y eficiente, capaz de prever el crecimiento futuro de la organización y satisfacer las necesidades técnicas de la empresa en la actualidad las cuales dificultaban el desarrollo cotidiano de sus actividades.

Se recomienda la implementación del procedimiento administrativo desarrollado en el Proyecto siguiendo la secuencia de actividades preestablecidas en éste, ya que ello asegura la eficacia del proceso.

Ello se ve favorecido además con la incorporación de los documentos elaborados y que acompañan la ejecución del mismo.

Una vez aplicado el procedimiento en sucesivas oportunidades se sugiere el análisis del mismo a los efectos de generar mejoras, haciendo uso de la flexibilidad del mismo para captar los requerimientos del cliente.

Ante la contratación de personal adicional al que se dispone en la actualidad, se sugiere proporcionarle el material contenido y desarrollado en el presente Proyecto para la toma de conocimiento y aplicación efectiva del mismo.

Debido al escaso tiempo para la realización de tareas que excedieran el objetivo inicial planteado para el Proyecto, se sugiere – para futuras intervenciones - continuar trabajando en los siguientes aspectos: plan de medios (Área de Comunicación) para lo cual desde el TAC es posible disponer de los conocimientos requeridos contando con la mención en Comunicación Organizacional; profundizar el análisis en el Área de Recursos Humanos, aspectos también estudiados en el Tecnólogo, así como en aspectos de planificación estratégica como ser visión, misión y objetivos, o políticas y reglamentos internos



Se evalúa como muy positiva y enriquecedora la experiencia práctica adquirida en la intervención, favoreciéndose la aplicación y profundización de aspectos y herramientas formales estudiadas en el TAC y generando insumos muy valiosos para la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bienestar Animal (2015) *¿Que es el bienestar animal y porque hay que preocuparse?*. [en línea] Disponible en: [http://www.bienestaranimal.org.uy/que\\_es.html](http://www.bienestaranimal.org.uy/que_es.html) [Consultado 5-8-2015].
- Deal, E. y Lorenzo, N. (2013) *Vacunos para producir carne: el trato, la conducción, los corrales: diseños para construir*. [S.l.]: Corrales Deal.
- De los Santos, A. y Videla, N. (2014) *Caracterización de la flota de camiones que remiten a frigorífico Tacuarembó*. Trabajo Final para acceder al título de Tecnólogo Cárnico. ANEP – UDELAR.
- Gilli, J.J. coord. (2007) *Diseño organizativo: estructura y procesos*. Buenos Aires: Granica.
- González, M.S. (2013) *Análisis de procesos*. Montevideo: Técnica.
- Hurnik, J.F. y Lehman, H. (1988) “Ethics and farm animal welfare”, *Journal of Agricultural Ethics*, 1(4), pp 305–318.
- INAC (2015). *Instituto Nacional de Carnes*. [en línea] Disponible en: <http://www.inac.gub.uy/> [Consultado 5-8- 2015].
- Poder Legislativo, Uruguay (2009) *Ley N° 18.471. Tenencia responsable de animales*. [en línea] Disponible en: <http://www.parlamento.gub.uy/leyes/ AccesoTextoLey.asp?Ley=18471&Anchor=> [Consultado 10-9-2015].
- Prato, J.P. (2013) *Guía metodológica para el análisis y rediseño de procedimientos administrativos*. Montevideo: CECEA.
- Sequeira, L. y González, L. (2014) *Caracterización de embarcaderos en la zona de influencia del frigorífico Tacuarembó*. Trabajo Final para acceder al título de Tecnólogo Cárnico. ANEP – UDELAR.
- Sequeira, L. (2015) *Proyecto: asesoría y consultoría en bienestar animal*. Tacuarembó: Lourdes Sequeira.

## ANEXOS

### ANEXO A

#### Entrevista a propietarios de la empresa

A continuación, se procederá a detallar la entrevista mantenida a los efectos de la realización del Proyecto Final con integrantes de la empresa.

1. ¿Qué profesión tienen?

Somos Tecnólogos Cárnicos, que es una carrera que surgió en 2010, en convenio con UdelAR – ANEP, se realiza en 3 años, con una pasantía de un año. La carrera está dirigida más bien a la industria frigorífica, y a todos los servicios que se puedan prestar referidos al campo.

2. ¿Qué comprende un TC?

La carrera nos forma como mandos medios, salimos preparados para ser supervisores, y desde todo el proceso que arrancaría desde un predio, transporte y hasta planta frigorífica, lo que hacemos es supervisar procesos, los recursos humanos, todo lo que esté relacionado con la producción cárnica en sí.

3. ¿Cómo surgió la empresa?

Después de terminar nuestro trabajo final, que fue una tesis sobre bienestar animal en embarcaderos y en transporte, nos reunimos y surgió la idea de crear una empresa para trabajar en bienestar animal.

4. ¿Tienen competencia en el mercado?

No, en realidad nuestra empresa es innovadora, no hay antecedentes en el mercado de una empresa de servicios como es la nuestra que se dedique a evaluar todo lo referido a bienestar animal

5. ¿A qué se dedica la empresa?

La empresa se dedica a Consultoría, Asesoramiento y Evaluaciones, tanto en predio, transporte y planta frigorífica.

6. ¿Existe en el mercado una referencia para determinar los servicios?

La parte más difícil es buscar una referencia, porque al no tener competencia, no hay empresas que apunten a lo mismo, lo más cercano que tenemos son las auditorías que existen a nivel de INAC, o del Ministerio de Ganadería que se puedan hacer en las plantas frigoríficas.

7. ¿A qué mercado apuntan?

En primera instancia a las plantas frigoríficas, que es donde está mucho más implementado y desarrollada la temática del Bienestar Animal, donde se hacen las auditorías. Nuestros servicios son previos a esas auditorías, es un mercado más sostenido para nosotros. También apuntamos al resto de las etapas, transporte, predio y todo lo que sea los sistemas productivos en general.

8. ¿Qué comprende cada servicio?

Nuestra empresa ofrece tres grandes servicios: por un lado, la capacitación, que es a todo el personal, ya sea a nivel del predio, transporte o planta frigorífica, a toda persona que esté en contacto directo con los animales. Otro de los servicios es el asesoramiento técnico, el cual es amplio, es cualquier aspecto que necesite el cliente dentro del sistema productivo, o en la planta, todo lo que nos quieran preguntar, los podemos asesorar técnicamente.

Y nuestro gran servicio es la evaluación Técnica, dentro del seguimiento de tropa, donde evaluamos tres grandes ejes: el personal, las instalaciones y el comportamiento animal, esto lo hacemos dentro de las tres etapas: predio, transporte y planta industrial, y es como nuestro gran paquete de la parte de servicios.

9. ¿Qué planes tienen a corto y largo plazo?

A corto plazo, insertarnos en el mercado, a lo que es una empresa innovadora, algo nuevo que aún no existe, es mucho más difícil conseguirlo en el mercado.

A largo plazo, seguir capacitándonos para poder insertarnos en el mercado internacional.

10. ¿Específicamente el servicio Evaluación técnica que tareas y actividades involucran?

Este servicio abarca todo el proceso productivo, se acompaña a los animales desde el predio hasta planta frigorífica, el trabajo de la empresa en sí, sería: llegar al predio, hacer un evaluación previa antes de que comience el proceso en que los animales son conducidos hasta planta y faena, allí evaluamos a los animales, si están en condiciones de ser transportados, evaluamos el personal, que no le cause ningún agravio daño o a los animales, que realicen un manejo adecuado, si usan picana o bandera, y por otro lado las instalaciones, como se encuentran, si cumplen con las recomendaciones de Bienestar animal en su diseño, las dimensiones, si hay alguna saliente, o algún elemento que pueda causarle daño a los animales. Todo esto se realiza en el predio antes de que comience la etapa de transporte.

Cuando llega el camión evaluamos el atraque, que sea correcto, evaluamos la subida de los animales al camión, que sea correcto, que se respeten los tiempos de espera para que los animales se acomoden dentro del camión, también evaluamos al transportista en sí, que respete a los animales, sus tiempos, que no los dañe. Iniciamos junto al transportista el viaje con los animales hasta la planta, durante el trayecto evaluamos que se cumplan las paradas que se exigen en bienestar animal, el primero es a 30 minutos de iniciado el viaje, que se tiene que parar para hacer una revisión de los animales, que esté todo en condiciones, que no halla ninguno caído, lastimado, y luego se realiza cada 2 horas según la duración del viaje.

Una vez que se llega a planta, un tecnólogo cárnico, lo que hace es evaluar la descarga, que todos los animales bajen correctamente, que no halla ninguno que se lesione o que se lastime con alguna de las estructuras, evaluamos el personal de la planta, como actúa con los animales, evaluamos las instalaciones de la planta en sí, y después durante la estadía en la planta lo que hacemos es permanecer con los

animales allí y evaluar todo su comportamiento que sea natural, que tengan disponibilidad de agua. También se evalúa todo el proceso de faena, hasta que los animales son conducidos desde los corrales de descanso, por el tubo, hacia el cajón de noqueo. El bienestar animal, dentro de una planta de faena, concluye cuando el animal es desangrado, así que nosotros evaluamos el cajón de noqueo, la eficacia de que la insensibilización de los animales haya sido correcta, y en el momento del desangrado que se cumpla con los tiempos, para que el animal sea correctamente desangrado, y ahí termina nuestra etapa de bienestar animal.

11. ¿Qué evalúan? ¿Y para qué?

Durante todo el proceso, lo que nosotros evaluamos son las prácticas del bienestar animal, evaluamos tres grandes grupos, por un lado, el personal, que cumpla con lo recomendado en bienestar animal, para un trato adecuado de los animales, que no los lastimen, adecuado uso de la bandera, el uso de la picana en caso de ser necesario, las condiciones en que lo exige el BA. Evaluamos también las instalaciones, que sean adecuadas para que los animales se conduzcan por ellas sin producirse ninguna lección, o un comportamiento fuera de lo natural en los animales, para que tengan un menor estrés durante las actividades de arreo o las que se realicen con ellos.

Y por otro lado la actuación del personal en sí, que las personas que están en contacto con los animales estén capacitadas y en conocimiento de cómo es el comportamiento del animal, que necesita el animal, aprender a reconocerlo, en qué situación se encuentra, si está asustado o no, los tiempos que se necesitan para que el animal no esté estresado, y que el proceso en sí, por más que sean un animal de producción se realice respetando su bienestar.

12. ¿Qué utilizan para evaluar?

Nuestras evaluaciones las hacemos en base a planillas, que diseñamos, en las cuales colocamos puntajes a cada tarea realizada con los animales, y en base a ese puntaje, después realizamos recomendaciones de lo que hay que mejorar, los errores en BA a mejorar, para que el proceso sea lo más eficiente y eficaz posible.

13. ¿Qué beneficios obtiene la empresa que los contrata?

El hecho de controlar todo el manejo de los animales desde el predio hasta la planta, que no tengan tantos machucos, y así el productor tiene una mayor ganancia. Ya que toda la parte del animal que presenta machucos es retirada a la hora de realizar el pesaje lo cual le da una pérdida al productor, el rendimiento del animal no va a ser el mismo. El rendimiento de un animal en promedio es de 52% y si tiene más machucamiento rinde menos, al evaluar se reduce el riesgo de machucos y es mayor el rendimiento.

14. ¿Qué documento de respaldo le entregan al cliente por su evaluación?

Luego de cada evaluación, según el servicio específico que requiera el cliente, y lo que comprenda el servicio, si es una parte o todo el seguimiento de tropa en sí, lo que le entregamos es un informe final, en el cual le indicamos el puntaje que obtuvo según las planillas de evaluación, y las correcciones que debe hacer para que su trabajo sea cada vez más eficiente, lo que debe corregir tanto en las instalaciones, como en la capacitación del personal, para que sus trabajadores manejen bien a los animales, y en el conocimiento en sí de los animales.

15. ¿Para qué les sea útil la intervención del grupo para la empresa?

Para nosotros su intervención es muy valiosa en sí, si bien, a nosotros nuestra carrera nos forma en la parte administrativa, en cómo crear un negocio, llevar adelante un proyecto empresarial, ustedes serían un soporte en esa área, ya que tienen los conocimientos en profundidad.

16. ¿Qué resultados espera del trabajo del grupo?

Más allá del proceso administrativo en el que ustedes nos están ayudando, el hecho de juntarnos, nos da una idea mejor de cómo organizarnos en la parte administrativa, de papeles en lo que tenemos una noción vaga. Lo que nosotros necesitamos es que se desarrolle un procedimiento, un manual de trabajo para la empresa, o sea, un procedimiento que nos permita el día de mañana, cuando se contraten tecnólogos cárnicos para que ingresen a la empresa y hagan nuestro trabajo, que ese manual sean una guía para que sepan que hacer, cuando, donde, y

eso sería la base para que nosotros podamos sustentar y fortalecer nuestra empresa.



ANEXO B

Planillas proporcionadas por la empresa

SERVICIO SOLICITADO

**SERVICIOS SOLICITADOS**

**BIENESTAR ANIMAL**  
Consultoría y Asesoría

**A** NIVEL MÁXIMO DE BIENESTAR ANIMAL EVALUACIÓN DE PROCESO

SI  NO

**B** NIVEL MEDIO DE BIENESTAR ANIMAL EVALUACIÓN DE ETAPA

SI  NO

ETAPA		
PREDIO	TRANSPORTE	PLANTA

**C** NIVEL BÁSICO DE BIENESTAR ANIMAL EVALUACIÓN DE ACTIVIDAD

SI  NO

ETAPA		ACTIVIDAD	
PREDIO		ANIMAL	
TRANSPORTE		PERSONAL	
PLANTA		INSTALACIONES	

**D** CAPACITACIÓN

SI  NO

PREDIO	
TRANSPORTE	
PLANTA	
TODO	

**E** ASESORAMIENTO TÉCNICO

SI  NO

PREDIO	
TRANSPORTE	
PLANTA	
TODO	

OBSERVACIONES

TACUARI, URUGUAY      GOBIERNO ADMINISTRATIVO      PÁGINA 04

**DOCUMENTACIÓN EXTRA**

**BIENESTAR ANIMAL**  
Consultoría y Asesoría

**CERTIFICADO**

EMPRESA	SI	NO	CANTIDAD	
PERSONAL			CANTIDAD	

**LOGO**

EMPRESA	SI	NO	CANTIDAD	
PERSONAL			CANTIDAD	

OBSERVACIONES

TACUARI, URUGUAY      GOBIERNO ADMINISTRATIVO      PÁGINA 04

PLANIFICACIÓN Y PRE-EVALUACIÓN DE ACTIVIDAD

EMPRESA "BIENESTAR ANIMAL" ASesoría CONSULTORA JUNIO, 2011

**PLANIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD**

SERVICIOS		
RECURSOS NECESARIOS		
	EMPRESA	CLIENTE
TRANSPORTE		

TECNÓLOGOS CÁRNICOS		
NOMBRES	N°	

ENCARGADO CLIENTE: \_\_\_\_\_

PRE-EVALUACIÓN

HORA DE LLEGADA: \_\_\_\_\_


ANIMALES	SI	NO	SI	NO	
N°		ASTADOS	SI	NO	
CATEGORIAS	TOROS	VACAS		VAQ	
	NOV	TER			
ANIMALES APTOS PARA VALUAR			SI	NO	
OBSERVACIONES					

PERSONAL	SI	NO		
PREDIO		TRANSPORTE		PLANTA
N°		N°		N°
BANDERAS		BANDERAS		BANDERAS
PICANAS		PICANAS		PICANAS
BANDPIC		BANDPIC		BANDPIC
CONOC. BA		CONOC. BA		CONOC. BA
CAP. BA		CAP. BA		CAP. BA
REBECOS		OBSERVACIONES		
A PIE				
A CRADILLO				

INSTALACIONES	SI	NO		
PREDIO		TRANSPORTE		PLANTA
DESCARGADERO		CAJÓN		DESCARGADERO
RAMPA		SIMPLE		RAMPA
DESNIVEL		JAUJA		CORRALES
TUBO		ZORRA		HUEVO
HUEVO		OBSERVACIONES		
CORRALES				CAJÓN HUEVO
CEPO				ESADO
OBSERVACIONES				OBSERVACIONES


FECHA		
DIA	MES	AÑO

HORARIO	



92

PLANIFICACIÓN Y PRE-EVALUACIÓN DE ACTIVIDAD

EMPRESA "BIENESTAR ANIMAL" ASOCIACIÓN CONSULTORA				JUNIO, 2011	
<b>PRECIO</b>		<b>FECHA</b>		/ /	
<b>EVALUACIÓN DEL ARRO DE LOS ANIMALES A LAS MANGAS</b>					
A PIE	USO DE MANOS	DISTANCIA			
A CABALLO	USO DE PUEBLOS	PUEBLOS			
LOS CUATRO 2º PREC. C. con Pers.		2 TROPESOS	(200M)	2 KM	
		2 HORAS			
<b>COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL</b>			<b>COMPORTAMIENTO DE LOS ANIMALES</b>		
GRITOS	GOLPES	USO INCORRECTO MANOS	TOPADAS	CORRIDAS	MONTAS
CORRIDAS	NOV. BRULLOS	USO INCORRECTO PUEBLOS	RETROCESOS	SE AMANIAN	NO AJUSTAN
BLUCOS	POSICIÓN CORRECTA TROPESOS			HUYEN	ESTADO NORMAL
NOTAR EN PERSONAL					
<b>EVALUACIÓN DEL ESTADO GENERAL DE LOS ANIMALES</b>					
SE MANTIENEN EN PIE		EN MIEMBROS FRACTURADOS			
EN HERIDAS GRANDES O PROFUNDAS		EN HERIDAS O EN ENTUBIENDO			
EN PROLAPSO UTERINO		TERRIBLES CON CHELICO OCULTADO			
EN RISO DE PARTO INMEDIATO		PUEDEN SER AL CAMIÓN O LOS			
<b>ANIMALES APTOS PARA SER TRANSPORTADOS</b>				SI	NO
<b>EVALUACIÓN DEL EMBARQUE DE LOS ANIMALES</b>					
DESCANSO EN CORRAL DE ENCIERRO		(30 MIN. MÁXIMO)	<b>TIEMPO TOTAL</b>		
<b>PERSONAL</b>			<b>ANIMALES</b>		
GRITOS	GOLPES	USO INCORRECTO MANOS	TOPADAS	CORRIDAS	MONTAS
CORRIDAS	NOV. BRULLOS	USO INCORRECTO PUEBLOS	RETROCESOS	SE AMANIAN	NO AJUSTAN
BLUCOS	POSICIÓN CORRECTA TROPESOS			HUYEN	ESTADO NORMAL
PERSONAL					
Nº A. Vacías					
Nº A. Resacas					
Nº A. Carn					
Referencias: / = 1 animal      X = presencia					
					
FIRMA TECNÓLOGO CÁRBICO			FIRMA ENCARNAZO		
HORA DE FIN					

