



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# PROYECTO DE INVERSIÓN – ALFAJORES ARTESANALES

Autor: Díaz, Valeria Soledad

Director: Quinteros, Juan José

**2014**

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

## **PROLOGO**

Esta tesina se realizó como trabajo final para la materia Seminario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

En Tucumán el turismo ha tenido un fuerte impulso, proveniente de un cambio de enfoque y de valorización del mismo como una importante actividad económica a nivel nacional. Esto trajo como consecuencia oportunidades de negocio relacionadas con la satisfacción de la demanda del mercado turista.

Fue principalmente esta demanda insatisfecha lo que origino la idea de este proyecto, como una manera de responder a la misma considerando que un proyecto se define como: una respuesta a una idea. Pero que exista una demanda insatisfecha es solo una condición necesaria a la hora de considerar una inversión, siendo la condición suficiente que el rendimiento supere al costo.

Por tales razones presento el siguiente proyecto en el que se pretende formular y evaluar la factibilidad técnica, legal, económica y financiera de un proyecto correspondiente a la elaboración y comercialización de alfajores regionales de calidad Premium en la provincia de Tucumán, República Argentina

El análisis será presentado siguiendo la estructura básica de un proyecto de inversión, considerando un horizonte de planeación de cinco años.

También cabe aclarar que, a los fines de la evaluación, adopte el enfoque conocido como "Punto de vista de la Inversión Total" que es aquel que determina la rentabilidad del proyecto en si mismo, sin considerar las fuentes de financiamiento.

De esta manera se pretende concluir sobre la conveniencia o no de este proyecto de inversión.

Finalmente, agradezco a mi director Mg. Juan José Quinteros, por la colaboración brindada durante el desarrollo de este trabajo. A los profesores de la Facultad de Ciencias Económicas que fueron formadores a lo largo de mi carrera. A mi familia por el apoyo incondicional y por la oportunidad que me brindaron para poder obtener este título universitario. Y a todos aquellos que me acompañaron y alentaron durante la carrera.

# **CAPÍTULO I**

**Sumario:** Tucumán. Turismo en Tucumán. Tipo de Alfajores. Concepción de la Idea Inicial. 1.- Descripción del producto. 2.- Mercado Consumidor. 3.- Mercado Competidor. 4.- Análisis de Precios. 5.- Mercado Distribuidor. 6.- Mercado Proveedor.

## **Tucumán**

Tucumán es sinónimo de historia. Es independencia. Es pequeñez geográfica pero grandeza de espíritu. Es un destino obligado para todo aquel que quiera sumergirse en las raíces de un país rico. Es verde, es paz. Es el jardín de la República y para eso, sobran fundamentos.

Tucumán es la provincia más pequeña de la Argentina y se ubica al noroeste del país, limita al norte con la provincia de Salta, al este y sur con Santiago del Estero y al oeste y sur con Catamarca.

Su capital es la ciudad de San Miguel de Tucumán, cuna de la independencia argentina e ícono de la industria azucarera.

Está ubicada en el hemisferio sur del continente americano, Latitud: 26° 50' Sur - Longitud: 65° 12' Oeste. Tiene una superficie de 22.524 km<sup>2</sup> y viven 1.448.000 habitantes.

Verde y tupida por donde se la mire y con algunos de los paisajes más paradisíacos del país, Tucumán se divide en áreas geográficas:

- ✓ Este: llanuras que forman parte de la región chaqueña, las “Pampas de Tucumán”.
- ✓ Oeste: tres cadenas montañosas: las Cumbres Calchaquíes pertenecientes a la Cordillera Oriental, la Cadena del Aconquija perteneciente a las Sierras Pampeanas y la unión entre estos dos cordones que se produce en el Valle de Tafí.
- ✓ Extremo noroeste: se encuentra una tercera cadena montañosa: las Sierras de El Cajón o Quilmes, que delimitan los Valles Calchaquíes.
- ✓ Noreste: las Sierras Subandinas representadas por las Sierras de Burruyacú.

Pese al territorio relativamente pequeño la provincia de Tucumán, por naturaleza y cultura ofrece gran cantidad de recursos turísticos dados por sus variados y bellos paisajes, su excelente clima durante el otoño y el invierno (de allí que sea denominada “El Jardín de la República”) y su cultura que registra influjos prehispánicos, jesuíticos o los del período de auge intelectual dado desde el año 1880 y, particularmente, en la primera mitad de siglo XX. Tal auge intelectual aún se refleja en algunos exponentes de la arquitectura que se halla en la provincia.

Tucumán ofrece un abanico variado de posibilidades a la hora de visitarla. Por eso son paseos imperdibles y recomendados, que todo visitante debe recorrer para sentir los latidos norteños:

- ✓ **Circuito Ciudad Histórica:** Primero y antes que nada, la visita obligada es el Circuito de la ciudad histórica de San Miguel de Tucumán, la cuna de nuestra Independencia y el lugar que encierra una arquitectura digna de ser explorada. En este paseo se puede conocer a fondo la capital de Tu-

cumán, dueña de un legado patrimonial único y una historia que apasiona al visitante.

✓ **Circuito Las Yungas:** Este es un recorrido que invita a sumergirse en paisajes de ensueño y que implica para el turista un deleite para los ojos, para el alma y para el cuerpo. El circuito de Las Yungas, ubicado en la zona norte de la provincia, es uno de los preferidos de los visitantes puesto que encierra localidades y sitios en los que el jardín de la República se hace palpable con sólo observar los caminos de la selva, los cerros y el verde en todas sus tonalidades. Recorrerlo no es complicado y todos los puntos que se visitan se encuentran muy cerca de la ciudad.

✓ **Circuito Valles Calchaquíes:** Historia, arte, mitos y costumbres en un escenario que parece tallado por una mano divina. El circuito de los Valles Calchaquíes es el recorrido por excelencia de Tucumán. Ubicado a lo largo de la ruta 307, todo visitante queda impactado por la belleza de los Valles, que además de guardar el tesoro de la historia de nuestra raíces, cuenta con un clima perfecto para recorrerlo.

✓ **Circuito Sur:** El circuito sur, que sigue el pedemonte al sur de la capital, entre ciudades pujantes y fértiles cañaverales, invita a conocer el viejo pueblo de San José de Lules, en donde se visita la antigua hacienda donde los jesuitas procesaron por primera vez la caña de azúcar.

✓ **Circuito Valles de Choromoro:** Otro de los recomendados es el paseo por los Valles de Choromoro, en el que el visitante se sentirá rodeado de cerros, ríos y parajes intermontanos con clima moderado. A caballo, a pie o en bicicleta, el visitante viajará por senderos hacia puntos panorámicos con excelentes vistas de sus paisajes, como así también las huellas del pasado precolombino.

Entre los sitios de gran atractivo turístico corresponde señalar:

- |  |                              |
|--|------------------------------|
| ✓ San Pedro de Colalao                               | ✓ El Mollar                  |
| ✓ Cerro San Javier                                   | ✓ Parque de los Menhires     |
| ✓ Ruinas de Quilmes,                                 | ✓ Quebrada de los Sosa       |
| ✓ Pucara de la Ciudadita                             | ✓ Tafí del Valle             |
| ✓ Raco   | ✓ El Siambón                 |
| ✓ Simoca (especialmente atractiva por su gran feria) | ✓ Villa Nougés               |
| ✓ Lago-embalse Escaba                                | ✓ Yerba Buena                |
| ✓ Cochuna  | ✓ Cerro nevado del Aconquija |
| ✓ Laguna del Tesoro                                  | ✓ Colalao del Valle          |
|  | ✓ Amaicha del Valle etc.     |

### **Turismo en Tucumán**

Ubicándose en primer lugar, la provincia de Tucumán lidera entre los destinos turísticos con mayor crecimiento interanual del turismo interno. Lejos, le siguen la provincia de Salta con un 18,4%, Puerto Madryn con 12,9%, Ushuaia con 12,5% y San Martín de los Andes con 10,2%.

Varios fueron los factores que influyeron en la reactivación del turismo receptivo e interno, sobre todo la devaluación de enero en conjunto con el encarecimiento del “dólar turista”. Pero lo cierto es que la provincia de Tucumán realiza una fuerte campaña de promoción, que le permite ubicarse como el destino favorito elegido por los argentinos a la hora de tomarse un descanso.

Con acciones promocionales bien definidas, Tucumán fue la primera provincia en implementar un convenio mediante el cual los turistas podían pagar su alojamiento en hasta 12 cuotas sin interés con cualquier tarjeta de crédito, lo que les permitió aumentar la cantidad de visitantes durante enero y

febrero. Además de las acciones realizadas en el norte del país, la provincia visita periódicamente agencias de viajes, mostrando sus productos y capacitando sobre sus atractivos turísticos.

Llegando a las vacaciones de julio de 2014, Tucumán llevó adelante una fuerte campaña de invierno con material publicitario y de promoción, bajo el lema “Sentí Tucumán. Estás invitado”. Quizás el éxito de esta campaña se debió principalmente a la implementación estratégica de un conjunto de acciones que da continuidad al trabajo promocional, manteniendo el tipo de imagen de comunicación utilizada con adaptaciones que agregan valor al concepto comunicacional en pos del posicionamiento del destino. Esto se logró con una ampliación de los soportes utilizados y una prolongación del tiempo de exposición.

Sin duda alguna, Tucumán es elegida como principal destino turístico porque desde el Ente Tucumán Turismo, organismo que preside Bernardo Racedo Aragón, se tiene un accionar constante y sostenido, aprovechando cada oportunidad que permita vincular el nombre de Tucumán a una experiencia positiva.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Fuente: <http://www.tucumanoticias.com.ar> – Consultado: 21/09/2014.

### **Historia del Alfajor**

El alfajor, dulzura originaria del mundo árabe, (proviene del árabe alhasú, que significa “relleno”), llegó primero a Europa, y con la colonización, a América del Sur. Se preparaba principalmente en los conventos, con forma de cuadrados rellenos de dulces de frutas y recubiertos con azúcar.

Hacia 1869 Don Augusto Chammás, un químico francés radicado en la ciudad de Córdoba, inauguró una pequeña industria familiar dedicada a la confección de dulces y confituras. Fue idea de Don Augusto que las tabletas fueran redondas, y las comercializó exitosamente con el nombre de “alfajor”.

El producto conquistó todo el país, pero fue incorporado al Código Alimentario Argentino recién en 2001, mediante la Resolución Conjunta 196/2001 y 1020/2001. El Código lo define en el artículo 761 bis, señalando que se entiende por “Alfajor” “el producto constituido por dos o más galletitas, galletas o masas horneadas, adheridas entre sí por productos, tales como mermeladas, jaleas, dulces u otras sustancias o mezclas de sustancias alimenticias de uso permitido. Podrán estar revestidos parcial o totalmente por coberturas, o baños de repostería u otras sustancias y contener frutas secas enteras o partidas, coco rallado o adornos cuyos constituyentes se encuentren admitidos en el Código”.

### **Tipos de Alfajores**

Argentina es sin lugar a dudas donde el alfajor adoptó más formas que en cualquier otro lugar del mundo.

Según la contextura de la galleta se los divide entre:

- ✓ Blandos
- ✓ Duros: que son aquellos cuyas galletas se quiebran al morderlos.

Según la cantidad de galletas que posean se los divide en:

- ✓ Simples: dos galletas con un relleno y un bañado)
- ✓ Triples: tres galletas, 2 rellenos que pueden ser diferentes y un bañado.

Los rellenos son de los más variados:

- ✓ Dulce de leche
- ✓ Chocolate
- ✓ Dulce de frutas
- ✓ Mousse.

Además, la segmentación de los alfajores se puede efectuar por el relleno, por su origen, por el target de mercado al que apuntan.

En Argentina hay dos segmentos de mercados de alfajores, con concepciones de producto y estrategias de comercialización diferente:

### **Alajores Regionales**

Los alfajores regionales están presentes en distintos puntos del país, generalmente turísticos donde la tradición es llevar alfajores del lugar visitado para compartir con familiares y amigos al regreso. Una frase típica es "Traé alfajores" al irse de vacaciones a algún lugar del país.

Pese a que cada provincia argentina posee algún tipo de alfajor, las regiones argentinas más típicas de alfajores son:

✓ **Córdoba - Tipo Cordobés**

Generalmente relleno de dulces de fruta, siendo el membrillo uno de los más tradicionales, el alfajor cordobés es liviano, con poco o nada de chocolate y mayoritariamente glaseado.

✓ **Santa Fé – Tipo Santafecino**

Tipo Rogel, con no menos de tres galletas (triple) formadas por masa de hojaldre, relleno de dulce de leche y glaseados. También los hay industrializados siendo sus dos mayores exponentes Alfajores Merengo y Gayalí.

✓ **Mar del plata – Tipo Marplatenses**

El alfajor tipo Marplatense consiste en la elaboración de dos galletas, rellenas con dulce de leche, bañadas con cobertura de chocolate.

### **Alfajores Industriales**

Las empresas que participan en el negocio de los alfajores industriales están presentes generalmente en todo el país, con múltiples vías de comercialización, apuntando al mercado masivo, donde existe la mayor cantidad de marcas y gustos.

Los industriales surgen de una fabricación en serie, automatizada, y sin la intervención del hombre. Este tipo de producción garantiza homogeneidad en la calidad y terminación del producto. En este caso el mercado target es el del consumo masivo.

Existe una enorme cantidad de marcas industriales en Argentina. Algunos informes han detectado más de 50, pero si se consideran las extensiones de línea de cada marca, esta cantidad es insignificante. A modo de

ejemplo, el alfajor Terrabusi tiene, entre otras, variedades, como negro, blanco, simple, triple, lemon pie, frutillas con crema, merengue y dulce de leche.

### **Concepción de la Idea Inicial**

La idea de este proyecto de inversión consiste en la elaboración y comercialización de alfajores regionales orientado especialmente al sector turístico tucumano.

La idea surgió de la combinación de varios factores:

✓ Principalmente debido al aumento del turismo en la provincia de Tucumán en los últimos años, hecho que origino oportunidades de negocio para productos destinados a satisfacer al mercado turista que nos visita. Pensamos que nuestro producto sería una buena alternativa para los turistas, que buscan recuerdos de la provincia,(obsequios para familiares y amigos) y para ello buscan como primera opción alfajores regionales o artesanías

✓ Tenía conocimiento acerca de un proyecto similar pensado para Salta y se nos ocurrió que dadas las características similares de la provincia vecina con la nuestra, sería factible y rentable de realizar en Tucumán.

✓ La marca de alfajores regionales de la provincia prácticamente monopoliza el mercado, sin una empresa que pueda hacerle competencia

Teniendo en cuenta todo esto, se decidió satisfacer a esta demanda turística, creando una fábrica de alfajores regionales de calidad Premium.

### **PUNTOS FUERTES**

- ✓ Aumento sostenido del turismo.
- ✓ Turistas a la hora de consumir buscan recuerdos de la provincia para obsequios y para ello cuentan con la opción de alfajores regionales.
- ✓ Producto de excelente calidad.

### **PUNTOS DEBILES**

- ✓ Tiene como competidor principal la reconocida marca de Alfajores del Tucumán, la cual ya está consolidada en el mercado.
- ✓ Poca experiencia al tratarse de un proyecto nuevo.
- ✓ Los turistas pueden optar por otras alternativas artesanales y/o regionales.
- ✓ El negocio de los alfajores muchos lo definen como bueno en tiempos de estabilidad y malo en tiempos de inflación.

## **Estudio de Mercado**

### **1.- Descripción del producto**

El alfajor que produciremos es el denominado tipo marplatense. Es un alfajor Premium, que consta de 2 galletas elaboradas en la fábrica, relleno con un dulce de leche de primera calidad y cobertura de chocolate Premium.

Luego de su envasado será empacado en cajas de 6 y 12 unidades.

### **2.- Mercado Consumidor**

#### **Análisis del consumidor**

El **mercado objetivo** al cual apuntamos es el segmento de turistas de la provincia de Tucumán, apoyado por una porción del mercado interno tucumano de clase media y todas aquellas personas que deseen adquirir un producto regional de calidad y a un precio adecuado para este producto.

El público al que va dirigido identifica el alfajor más como un dulce gratificante que como un simple alimento.

Los **valores de venta** en el mercado dependen de la trayectoria y reconocimiento de la marca, además de la calidad de la materia prima utilizada. La banda de precios de este producto oscila entre 7 y 10 pesos por unidad.

En cuanto a **condiciones de pago**, en general, los alfajores Regionales/Premium se venden de contado o mediante un pago anticipado.

La **comercialización** se realiza en puntos de ventas propios, en confiterías y en bombonerías.

Como los alfajores regionales están orientados hacia el mercado turista, en general estos puntos de venta se encuentran en lugares de afluencia tu-

rística (lugares turísticos, terminales de ómnibus, aeropuertos internacionales, etc.).

### **Proyección de la demanda**

La demanda de alfajores regionales está muy relacionada con la actividad turística y esta con la actividad económica.

A continuación se detalla la evolución del turismo en Tucumán en los últimos años. En primer lugar tomamos como dato la evolución de Viajeros que visitaron Tucumán en el periodo 2008 al 2014<sup>2</sup>

Años	Cantidad de Viajeros que visitan Tucumán <sup>3</sup>
2008	245211
2009	221968
2010	247154
2011	261374
2012	231820
2013	258008
2014	247608

*Cuadro 1: Evolución de Viajeros que visitan Tucumán  
Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del INDEC*

---

<sup>2</sup> Datos tomados del Indec.

<sup>3</sup> Proyección lineal de los últimos 5 años con Excel.

Con esta información, hicimos una proyección lineal con Excel desde 2015 hasta 2019, periodo de evaluación del proyecto, para obtener la Cantidad esperada de Viajeros que visitaran Tucumán en dicho periodo.

<b>Años</b>	<b>Cantidad Esperada de Viajeros que visitan Tucumán</b>
2015	253869
2016	256152
2017	258435
2018	260719
2019	263002

*Cuadro 2: Cantidad Esperada  
Fuente: Elaboración Propia*

Para poder realizar la proyección de la demanda establecimos como supuesto que la proporción de turistas que visitan Tucumán y que adquirirán nuestros alfajores regionales “Del Jardín” será del 22% anual. Esto nos dio como resultado:

<b>Proyección de la Demanda esperada de alfajores del proyecto (en personas)</b>	
2015	55851
2016	56353
2017	56856
2018	57358
2019	57861

*Cuadro 3: Demanda Esperada del Proyecto (en personas)  
Fuente: Elaboración propia*

Asimismo de la observación en puntos de ventas de productos regionales en los principales destinos turísticos (Tafí del valle, San Pedro, etc.) y de la consulta a vendedores que trabajan en los mismos se pudo concluir que la cantidad más probable de venta son packs de 6 unidades. A partir de esto obtuvimos la Demanda Esperada de Alfajores del Proyecto

Demanda Esperada de Alfajores del Proyecto en Unidades	
Años	Unidades
2015	335103
2016	338121
2017	341135
2018	344149
2019	347163

Cuadro 4: Demanda Esperada del Proyecto (en unidades)  
Fuente: Elaboración propia

Finalmente multiplicando la información del Cuadro anterior con el precio<sup>4</sup> de \$9, obtuvimos los siguientes ingresos anuales:

Ingresos esperados del proyecto (en pesos)	
2015	\$ 3.015.958,31
2016	\$ 3.043.085,80
2017	\$ 3.070.213,30
2018	\$ 3.097.340,79
2019	\$ 3.124.468,29

Cuadro 5: Ingresos Esperados (en pesos)  
Fuente: Elaboración propia

---

<sup>4</sup>El precio se justifica en una sección posterior del presente capítulo

### Gráfico de Ingresos esperados del proyecto

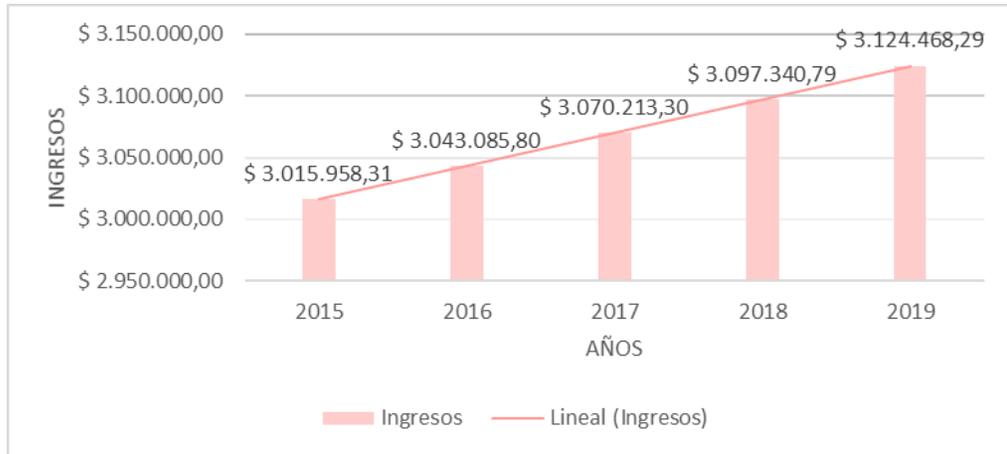


Gráfico 1: Gráfico de Ingresos esperados del Proyecto  
Fuente: Elaboración Propia.

### VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA DEMANDA

La cantidad de un artículo o servicio que un individuo desea comprar por un período determinado, depende de variables como:

- ✓ El precio del producto
- ✓ Los ingresos monetarios de la persona
- ✓ Los precios de otros productos similares
- ✓ Los gustos del individuo.

Cabe mencionar que, como la demanda del producto del proyecto es principalmente proveniente del mercado turístico la demanda en el mercado turístico, funciona sometida al influjo de un conjunto de factores, a saber:

**a. Factores económicos:** Que son principalmente, la liquidez del mercado emisor (el poder adquisitivo y la disponibilidad de dinero por parte de los clientes-usuarios), los niveles de precios que compiten entre sí alrededor

de distintos puntos geográficos próximos, la estacionalidad en los países o lugares receptores de turistas.

**b. Factores relativos a las unidades demandantes:** Los cambios de estación y su relación con los sistemas de vacaciones en los países/mercado demandantes, los intereses cambiantes de los públicos y las personas; la percepción que los públicos tienen respecto del valor atractivo de determinadas zonas o puntos geográficos.

**c. Factores aleatorios:** Tales como los conflictos, inestabilidades sociales, los accidentes y catástrofes naturales y el impacto que estos eventos tienen en los medios de comunicación y en la percepción de seguridad de los potenciales públicos demandantes.

**d. Factores relativos a los sistemas de comercialización:** Calidad y extensión de los esfuerzos y productos de comercialización, amplitud y focalización de las estrategias de marketing, diversidad de los actores que realizan marketing turístico alrededor de determinados productos y lugares geográficos.

### **3.- Mercado Competidor**

A fin de conocer en detalle el negocio de los alfajores se lo puede segmentar, desde la oferta, tomando como variable de análisis a la **tecnología de producto**.

Esta variable segmenta al negocio de alfajores en dos categorías: alfajores industriales y alfajores regionales.

Como se dijo, nuestro producto se encuentra dentro del segmento Alfajores Regionales.

### **Características del Segmento alfajores regionales**

Este segmento de mercado es más tradicional comparado con los alfajores industriales.

Existen dentro del mismo tres variedades básicas:

- ✓ Alfajor tipo cordobés (masas rellenas con dulce de frutas, bañadas con azúcar impalpable);
- ✓ Alfajor tipo santafesino (masas rellenas con dulce de leche, bañadas con merengue italiano);
- ✓ Alfajor tipo marplatense (masas rellenas con dulce de leche, bañadas con cobertura o chocolate)

La vida útil de estos alfajores es de 60 días.

Las empresas de este segmento son generalmente Pymes familiares o micro emprendimientos

Del pelotón de empresas es característico que surjan marcas líderes ubicadas en diferentes puntos turísticos del país.

Los alfajores regionales cuentan con una **estacionalidad** claramente definida, siendo los meses de mayores ventas aquellos en los cuales la provincia recibe el mayor caudal de turistas, como ser: vacaciones de verano, Pascuas de Resurrección, las vacaciones de invierno y los fines de semana largos.

Por lo general las empresas del sector no cuentan con **tecnología** avanzada (a comparación del segmento industrial, donde hay una mayor inversión en maquinaria) y en muchas empresas más del 50% del proceso se realiza manualmente de forma artesanal y por consiguiente carecen de homogeneidad.

En cuanto al **Packaging**, el envase primario de casi todos los alfajores es un envoltorio tipo flow pack (embolsado). El 90% de estos alfajores se

comercializa por docena, por ello cuentan con envase secundario. El mismo es una caja de cartón fino con impresiones referentes al lugar de fabricación o a paisajes turísticos de la zona de elaboración.

La **estrategia comercial** es vender los alfajores como un souvenir o un recuerdo, por ello se venden, en su mayoría, en cajas de 6 unidades.

En términos de **competencia de nichos** (no todas las empresas involucradas compiten entre sí), el principal competidor en el segmento al cual apuntamos es la empresa que produce los alfajores marca "ALFAJORES DEL TUCUMÁN". Es una empresa familiar dedicada a la fabricación y comercialización de productos regionales de tipo alimenticio. Donde su capital activo más importante es la experiencia y trayectoria de 32 años en el mercado (desde 1970).

ALFAJORES DEL TUCUMAN, cuenta con dos fábricas, una de ellas de 550 m<sup>2</sup> de superficie cubierta en la misma capital de la provincia de Tucumán y la otra de 400 m<sup>2</sup> en la ciudad de Termas de Río Hondo, provincia de Santiago del Estero, llamada alfajores Termeños. En ambas se producen todos y cada uno de los productos artesanales (alfajores y otros) que venden sus cinco sucursales distribuidas estratégicamente. Además cuenta con una tercera planta donde se produce uno de los productos artesanales más populares, el Dulce de Leche.

Trabajan con la última tecnología en producción y bajo las condiciones más estrictas de calidad, seguridad y sanidad.

A partir de Enero de 1.998, también está en la ciudad de Miami, estado de Florida, E.E.U.U.; mediante un nuevo sistema de FRANQUICIA LLAVE EN MANO puesto en marcha con éxito y disponible tanto para Argentina, como para cualquier otro país del mundo.

El precio, por unidad, de sus alfajores es \$10.

### **Bienes Competitivos (Sustitutos)**

Es sabido que los turistas a la hora de consumir, buscan recuerdos de la provincia (para obsequios a familiares y demás afectos) y para ello cuentan como primera opción con alfajores regionales o artesanías. Consideramos como sustitutos del alfajor tipo marplatense (producido por el proyecto) a los siguientes bienes:

- ✓ Alfajores de fruta
- ✓ Chocolates
- ✓ Caramelos de Leche
- ✓ Conitos de dulce de leche
- ✓ Bocaditos de miel de caña
- ✓ Colaciones de dulce de leche
- ✓ Tradicionales: Alfeñiques; Cocherito de miel de caña; Empanadillas de cayote; Nuez confitada; tabletas de miel de caña;
- ✓ Dulces artesanales, etc.

### **4.- Análisis de Precios**

Para la empresa el precio es un valor de transacción fijado para comercializar sus productos en el mercado, cubrir costes y obtener beneficios; mientras que para el consumidor el precio es la cantidad monetaria que está dispuesto a gastar a cambio de adquirir un producto que satisfaga sus deseos.

Si los costes representan el umbral mínimo y la demanda el máximo para la fijación de precios, los precios de los competidores orientan a la empresa en esta tarea. De hecho, la presencia y actuación de la competencia condiciona en gran medida las decisiones en materia de precios.

En base a los costos, utilidad y precios de la competencia, se propone que el precio de venta del producto por unidad sea de \$9 este precio incluye envoltorio y caja.

Además cabe mencionar que la demanda es muy elástica a los cambios económicos del mercado, por ejemplo, un aumento notorio de los precios generalmente, trae consigo una baja en el número de turistas y por consiguiente de los consumidores de alfajores regionales. Cuando aumenta el ingreso monetario de las personas, generalmente aumenta su demanda de una serie de productos y servicios y cuando ese incremento de sus ingresos se hace estable y duradero en el tiempo, el individuo tiende a destinar crecientes sumas de esos ingresos al tiempo libre o entretenimiento, entre estos el turismo, lo cual incide favorablemente en el mercado de los alfajores regionales.

## **5.- Mercado Distribuidor**

Dadas las características del emprendimiento, proponemos como adecuados canales de comercialización:

- ✓ **Directo** (fabricante-consumidor): El directo será a través de ventas en la misma fábrica, donde existirá un espacio de atención al público.
- ✓ **Indirecto Tipo corto** (fabricante-detallista-consumidor). El canal corto será a través de vendedor comisionista, quien venderá los productos a detallistas (bombonerías, casas de artículos regionales, etc.)

### **Acciones Publicitarias**

Los alfajores son principalmente alimentos de “compra por impulso”, por lo que la exhibición en el punto de venta debe ser cuidada y atractiva. Las

empresas suelen apoyar la comercialización con una fuerte inversión promocional. En nuestro proyecto se pretende buscar que con la promoción del producto se exalte el concepto de calidad a un costo más razonable que la competencia.

### **Sistemas de ventas y medios de pago**

✓ **Pago anticipado:** En esta forma de pago se exige el cliente el pago previo a la recepción del producto. Sobre todo será utilizado, en el proyecto, este medio para ventas a través de la página web. Los medios más utilizados son: cheques, metálico, transferencia bancaria, giro, tarjetas bancarias e ingreso en cuenta.

✓ **Pago al contado:** En esta forma de pago el cliente abona el importe de la factura en el momento de la recepción del producto. En este caso los medios más utilizados son los mismos que en el pago anticipado.

## **6.- Mercado Proveedor**

De entrevistas con personas del sector pastelero para informarnos acerca de proveedores y de la posterior consulta y evaluación de presupuestos obtenidos de los proveedores por estos recomendados, se decidió que los elegidos como principales proveedores del proyecto serían<sup>5</sup>:

### ✓ **Materias Primas**

Calsa S.A.: Principal proveedor de margarinas de repostería, bicarbonato de sodio, esencia de vainilla, polvo para hornear, cobertura de chocolate y baño Alfajorero.

Calsa S.A. esta ubicada en la Ruta Provincial 301 Km 9 – El Manantial, Tucumán.

---

<sup>5</sup> En el estudio técnico se detallan las materias primas e insumos que se utilizan para el producto.

Emilio Luque: Proveedor de harina “teresina” en bolsas de 50 kg.

Emilio Luque Casa Central esta situada en Autopista Tucumán - Famailla Km 803 (Los Vazquez) CP.4000.

La Tucumanita: Proveedora de Dulce de Leche artesanal.

✓ **Materiales Auxiliares**

Envases BAP: Proveedor de envases flexibles. Situado en calle muñecas 1355 - San Miguel de Tucumán.

Cartón del Tucuman: Proveedor de envases de cartón. Situado en Lavalle 4007 – San Miguel de Tucumán.

## **CAPÍTULO II**

**Sumario:** Estudio Técnico: 1.- Necesidades de Materia Prima. 2.- Proceso de Producción. 3.- Maquinaria y Equipo. 4.- Descripción de maquinarias. 5.- Edificios e Instalaciones. Estudio Organizacional. Estudio Legal.

### **ESTUDIO TECNICO**

#### **1.- Necesidades de Materia Prima**

Teniendo en cuenta una receta estándar de alfajores tipo marplatense y, además que se utilizan insumos de muy buena calidad ya que se persigue un alfajor Premium, para la producción de este producto se necesitara: Harina de trigo, agua, huevos, azúcar, bicarbonato de sodio, margarina, polvo para hornear, esencia de vainilla, dulce de leche y baño alfajorero.

Estándares de consumo por unidad de alfajor:

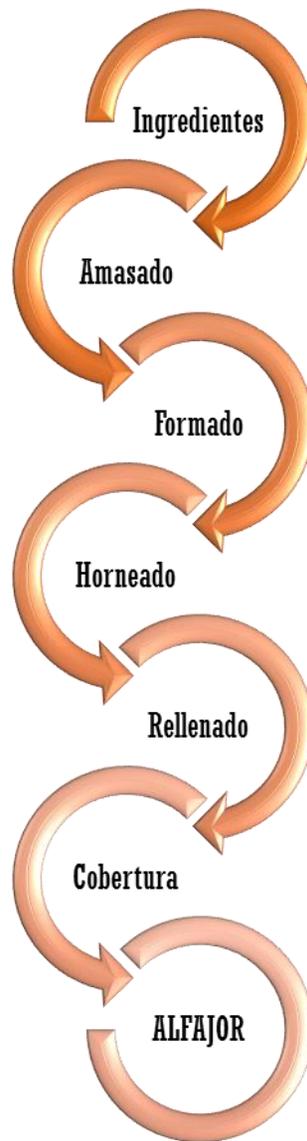
Insumos	Cantidad/unidad
<b>Confección de la masa</b>	
Harina de Trigo [Kg]	0,032
Huevos [unidades]	0,3
Bicarbonato de Sodio [Kg]	0,002
Margarina [Kg]	0,01
Azúcar impalpable [Kg]	0,011
Polvo para hornear [Kg]	0,006
Esencia de vainilla [ml]	0,0264
<b>Relleno</b>	
Dulce de leche [Kg]	0,015
Baño alfajorero [Kg]	0,01
<b>Envoltorio</b>	
Etiquetas de la marca	1

*Cuadro 6: Estándares de Consumo por unidad de Alfajor  
Fuente: Extraído del Proyecto realizado para la provincia de Salta.*

Todos los insumos/materias primas son de procedencia nacional.

## 2.- Proceso de Producción

Para la obtención de los alfajores se sigue un proceso básico, representado gráficamente en el diagrama de flujo



### **Preparación**

1. Integrar el azúcar impalpable con la margarina.
2. Agregar los huevos.
3. Mezclar la harina, el bicarbonato de sodio, el polvo para hornear, y tamizarlos.
4. Agregar los ingredientes secos a la mezcla líquida, integrando todos los ingredientes.
5. Estirar la preparación hasta lograr un espesor de 3 mm.
6. Cortar con molde de 5 o 6 cm. de diámetro.
7. Estibar en bandejas untadas con margarina para repostería.
8. Cocinar a 200°C durante 10 minutos (se deben retirar blandas).
9. Dejar enfriar para luego rellenar uniendo dos tapas con dulce de leche y bañar con baño alfajero.

### **Capacidad de Producción**

Se contará con una capacidad productiva de 1500 unidades por día aproximadamente, en una etapa inicial para poder responder a la demanda. Esto se cumplirá en un turno de 8 horas diarias, de lunes a viernes.

La capacidad productiva de la planta permite, implementando horas extras o aumentando turnos, aumentar la capacidad de producción en caso de que se requiera.

Se pretende trabajar con la última tecnología en producción y bajo las condiciones más estrictas de calidad, seguridad y sanidad, para ofrecer un producto de primera calidad.

### **Localización y tamaño de la Planta**

La planta de producción se encontrara ubicada en la capital tucumana para permitir un fácil acceso por diferentes medios de transporte. El inmueble requerido es de 300 mts<sup>2</sup>.

La misma debe estar habilitada según los requerimientos municipales además debe cumplir con las normativas exigidas por el Código Alimentario Argentino, realizar el Curso de Manipulación de Alimentos y presentar el Certificado de Salud del personal.

### **3.- Requerimientos de Maquinaria y Equipo**

Para poner en marcha este proyecto productivo son necesarias las siguientes maquinarias: Amasadora, moldeadora, horno, dosificadora, templadora de chocolate, bañadora de chocolate, túnel continuo.

En el cuadro que siguen a continuación se podrá observar la cantidad de cada maquinaria y sus respectivos precios<sup>6</sup>.

#### **Maquinarias**

Descripción	Cantidad	Precio
Amasadora	1	\$ 5800,00
Moldeadora	1	\$ 6.000,00
Horno	1	\$ 55.000,00
Dosificadora	1	\$ 12.000,00
Templadora de Chocolate	1	\$ 25.000,00
Bañadora de Chocolate	1	\$ 45.000,00
Túnel Continuo	1	\$ 15.000,00
Envasadora	1	\$ 15.000,00
<b>Total Maquinarias</b>		<b>\$ 178.800,00</b>

*Cuadro 7: Inversión en Maquinarias  
Fuente: Elaboración propia*

<sup>6</sup> Precios consultados a proveedores, mencionados posteriormente en este capítulo, en el mes de septiembre de 2014.

#### 4.- Descripción de maquinarias

##### Maquinarias

###### ✓ Amasadora



- Amasadora de mesa una velocidad.
- Batea de acero inoxidable.
- Brazo de fundición de aluminio.
- Capacidad 30kg de masa.
- Medidas: ancho 50cm, largo 60cm, alto 45cm.

###### ✓ Moldeadora



- Apta para masa tipo "artesanal" en ella se pueden hacer galletitas de diferentes formatos o tapas para alfajores con alto porcentaje de grasa o margarina.
- Tolva de carga en acero inoxidable con rejilla de seguridad rebatible.
- Rodillo moldeador fácil de cambiar.
- Posibilidad de obtener diferentes formatos en una misma bandeja sin

cambiar el rodillo.

- Velocidad de 2 a 8 bandejas por minuto.
- Las galletas son depositadas sobre bandejas listas para ser introducidas en horno.

✓ **Horno**



- Horno rotativo modelo 70x45 para 9 bandejas.
- Quemador a gas o gas oíl.
- Construido totalmente en acero Inoxidable.
- Temperatura programable de 0 a 300°.

✓ **Dosificadora**



- Dosificadora de 2 picos para alfajores
- Totalmente automática.
- Toma las tapas de un monedero les dosifica la cantidad de dulce de leche que el producto necesite y luego le pone la tapa de arriba, por último pasa el producto por un nivelador para que todos los alfajores tengan la misma altura.

### ✓ Templadora de Chocolate



- Sistema a baño maría.
- Construcción realizada en acero inoxidable 18/8
- Calentamiento eléctrico con pirómetro digital para control de temperatura.
- Entrada y salida de agua para enfriamiento.
- Tablero eléctrico.

### ✓ Bañadora de Chocolate



- Preparada para utilizar diferentes tipos de chocolate y/o de baños de repostería.
- Re-circulación a bomba y/o noria para chocolate.
- Con doble cortina de chocolate registrable y dispositivo quita cola calefaccionada para recuperar chocolate al final de la malla.
- Malla transportadora en acero inoxidable, donde se bañan los productos en forma total o parcial.
- Tablero eléctrico y de comando general.

### ✓ Envasadora



- Máquina empaquetadora horizontal de tipo flow pack.
- El film es tomado directamente de bobina e introducido en el conformador que forma el tubo.
- Los productos posicionados manualmente entre los empujadores de la banda de alimentación, son introducidos en el tubo del film.
- Las mordazas efectúan una soldadura transversal con corte central que separa los productos.
- El paquete obtenido es tomado desde la banda de descarga que lo transfiere a la fase sucesiva de multi-empaque o de puesta en cajas.

### ✓ Túnel Continuo



- Túnel de enfriamiento de chocolate
- Recubrimiento exterior en acero inoxidable.
- Entrada – Cámara – Salida.
- Variador velocidad electrónico.
- Sistema de convección de aire frío con turbina y evaporadores.
- Cinta especial de poliuretano con base de nylon especial.
- Tablero eléctrico.

### **Muebles y Equipos**

Para acondicionar las instalaciones de la empresa serán necesarios los muebles y equipos que se detallan a continuación, con su respectivo precio<sup>7</sup>:

Descripción	Cantidad	Precio
Escritorio	1	\$ 1.500,00
Sillas	4	\$ 1.200,00
Armario	1	\$ 3.500,00
Heladora con freezer	1	\$ 7.500,00
Zorra para 15 bandejas con ruedas	1	\$ 2.200,00
Mesón de trabajo	1	\$ 4.200,00
Estantería de chapa reforzada	1	\$ 1.305,00
<b>Total Muebles y Equipos</b>		<b>\$ 21.405,00</b>

Cuadro 8: Inversión en Muebles y Útiles.  
Fuente: Elaboración propia

### **Equipos de Computación**

Descripción	Cantidad	Precio
PC	1	\$ 4.000,00
Impresora	1	\$ 700,00
<b>Total Equipos de Computación</b>		<b>\$ 4.700,00</b>

Cuadro 9: Inversión en Equipos de Computación.  
Fuente: Elaboración propia

### **Instalaciones**

Descripción	Cantidad	Precio
Aire Acondicionado	2	\$ 20.300,00
Acondicionamiento planta y oficina		\$ 15.000,00
Estantería empotradas	1	\$ 5.000,00
<b>Total Instalaciones</b>		<b>\$ 40.300,00</b>

Cuadro 10: Inversión en Instalaciones.  
Fuente: Elaboración propia

El Acondicionamiento de planta y oficina, corresponde a las instalaciones de electricidad, gas y agua, y a las refacciones de planta y oficinas (Sa-

<sup>7</sup> Los precios fueron consultados a los proveedores y especialistas en el mes de septiembre de 2014.

lón de Ventas) necesarios para el normal funcionamiento de la planta productiva y del lugar correspondiente a la atención al público.

### **Proveedores de maquinarias, muebles, útiles y otros**

#### **✓ Suministros de Fabrica**

M&A y Castillo equipamientos Comerciales: Principales proveedores de maquinarias de fábrica y mobiliario necesario para realizar el trabajo en las condiciones adecuadas.

M&A situado en calle 24 de Septiembre 941 – San Miguel de Tucumán.

Castillo Equipamientos Comerciales situado en Av. Republica del Líbano 942 – San Miguel de Tucumán.

#### **✓ Abastecimiento de Electricidad, Agua, Telecomunicaciones, etc.**

Estos servicios serán suministrados por empresas como EDET S.A., GASNOR, SAT: Sociedad Aguas de Tucumán y TELECOM.

### **5.- Edificios e Instalaciones**

El inmueble requerido de 450 mts<sup>2</sup> se divide en: planta productiva 300 mts<sup>2</sup> y oficina administrativa y de ventas 150 mts<sup>2</sup>.

En cuanto al diseño de planta, en la parte delantera del inmueble estará ubicada la oficina administrativa y al final de dicho inmueble la planta productiva.

Analizados los requisitos del proyecto decidimos arrendar la propiedad lo que será favorable en materia de costos y de inversión inicial.

## **ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

Consideramos como adecuada una estructura organizacional de la siguiente manera:

✓ **Área de Producción:** con funciones de planeamiento de los trabajos a realizar en la producción de los bienes; solicitar la compra de insumos especiales; llevar a cabo el proceso productivo; control de la producción; realizar los registros de la producción; otros.

✓ **Área Comercial:** considerando una definición amplia del área comercial, sus principales funciones serian realizar investigaciones de mercado, decisiones sobre producto y precio; planificación comercial; distribución; promoción; ventas; postventa, otros.

✓ **Área Administrativa:** se incluyen dentro de esta área funciones tales como recursos humanos (todo lo relativo a la vinculación, desarrollo, relaciones laborales con el personal, etc.), contaduría; tesorería; etc.

Dado el tamaño del emprendimiento estas áreas, con sus respectivas funciones, estarán a cargo de pocas personas que las llevaran a cargo de manera ad hoc.

### **Mano de Obra**

La mano de obra utilizada en el rubro de producción de alfajores está reglamentada por el convenio colectivo de trabajo N°473/2006 (resolución Sec. de Trabajo 839/2006)

La plantilla del personal requerido será la siguiente:

- ✓ Un **Encargado Administrativo**, por lo general el dueño, el cual deberá encargarse de la supervisión del personal y de aspectos administrativos. Encargado de desempeñar tareas de responsabilidad que requieran conocimientos completos de la organización de la oficina. Además deberá realizar la compra de materia prima e insumos, pago a proveedores entre las actividades principales.
  
- ✓ Un **Maestro Alfajero**, encargado de cumplir con la receta de la fábrica y de reformular la receta en caso que se requieran modificaciones leves.
  
- ✓ Un **Ayudante Alfajero**, encargado de cumplir con la receta de la fábrica y de acatar directivas del maestro alfajero.
  
- ✓ Un **Vendedor**, quien deberá encargarse de la atención al público en el local de la empresa.
  
- ✓ Un **Cajero**, quien estará a cargo de la cobranza en el salón de ventas.

Los sueldos reglamentados por el convenio colectivo de trabajo son:

Cargas sociales<sup>8</sup>: 29,00%

Mano de Obra	Cantidad	Sueldo Bruto	Cargas Sociales	Costo MO
Encargado Administrativo	1	\$ 7.557,00	\$ 2.191,53	\$ 9.748,53
Maestro Alfajorero	1	\$ 8.348,33	\$ 2.421,02	\$ 10.769,35
Ayudante Alfajorero	1	\$ 7.267,31	\$ 2.107,52	\$ 9.374,83
Vendedor	1	\$ 8.166,35	\$ 2.368,24	\$ 10.534,59
Cajero	1	\$ 8.257,61	\$ 2.394,71	\$ 10.652,32
Honorarios Varios <sup>9</sup>				\$ 1.500,00

Cuadro 11: Costo de Mano de Obra y Honorarios mensuales

Fuente: Elaboración propia

Los valores expresados en el cuadro son costos de MO mensuales.

El costo anual (incluyendo SAC) es **\$ 664.034,97**.

Para el cálculo del Sueldo Bruto se tomó el Sueldo Básico de la Escala Salarial y se adicionaron un 8,33% correspondiente al presentismo y un 1,00% correspondiente a la antigüedad.

Estas personas trabajarán 40 horas semanales en turnos de 8 horas diarias.

Los honorarios incluyen dinero destinado al contador y al abogado (eventualmente).

<sup>8</sup> Las cargas sociales corresponden a los aportes jubilatorios, ART y Sindicato.

<sup>9</sup> Los honorarios se consideran de monotributistas.

## **ESTUDIO LEGAL**

La sociedad adopta la figura de una SRL para proteger el patrimonio particular de los socios. AL ser una SRL no puede optar por el monotributo, debiendo ser responsable inscripto en IVA y tributar el IG a la tasa máxima (35%). A nivel provincial debe tributar el impuesto a los ingresos brutos al 3,5% sobre las ventas y a nivel municipal el TEM del 1,25% sobre las ventas. No tiene beneficios impositivos la actividad.

Respecto al régimen tributario, es importante revisar las normas sobre emisión de comprobantes de la RG 1415 de la AFIP.

La fábrica debe estar habilitada según los requerimientos municipales:

Requisitos para la habilitación de comercios (DIPSA) Código de Planeamiento Urbano (Ordenanza n°2648/98) ORDENANZA N° 1852/91 Y 832/86.

Entre la documentación a presentar se encuentra: planos aprobados por la Secretaria de Obras Públicas de la Municipalidad de San Miguel de Tucumán; Certificado de Desinfección y Certificado de Bomberos, entre otros.

Al ser una planta de elaboración de alimentos, debe cumplir con las normativas exigidas por el Código Alimentario Argentino, realizar el Curso de Manipulación de Alimentos y presentar el Certificado de Salud del personal.

## **CAPÍTULO III**

**Sumario:** Estudio Económico: Análisis de los Costos. Análisis de la Inversión. 1.- Inversión en Activo Fijo. 2.- Inversión en Capital de Trabajo. Inversión Total. Flujo de Fondos del Proyecto.

### **ESTUDIO ECONOMICO FINANCIERO**

#### **Análisis de los Costos**

Este apartado tiene como propósito mostrar el **monto total anual de costos** que implicaría la operación normal del proyecto durante un periodo de cinco años, (tiempo considerado como horizonte de planeación) mediante la clasificación y valoración de cada uno de los conceptos que conforman los costos del proyecto.

Para cumplir con tal propósito clasificamos los costos de acuerdo al nivel de producción en:

✓ Costos variables: Aquellos que son sensibles a variaciones en el nivel de producción.

✓ Costos fijos: Aquellos que no son sensibles a variaciones en el nivel de producción.

Además hemos clasificado cada costo según su naturaleza, referida al centro de costo al que pertenece.

### **Costos variables**

Para calcular los costos variables totales por año, lo que hicimos es utilizar la información del estudio técnico y además considerar las comisiones y los tributos (Ingresos Brutos y Tributo de Emergencia Municipal) para calcular el **costo unitario por alfajor**, el cual surge del cuadro siguiente:

Insumos	Cantidad/ unidad	Costo	Costo/ Alfajor	Naturaleza del Costo
<b>Confección de la masa</b>				
Harina de Trigo [Kg]	0,032	\$ 3,20	\$ 0,102	Producción
Huevos [unidades]	0,3	\$ 1,00	\$ 0,300	Producción
Bicarbonato de Sodio [Kg]	0,002	\$ 49,50	\$ 0,099	Producción
Manteca [Kg]	0,01	\$ 95,00	\$ 0,950	Producción
Azúcar impalpable [Kg]	0,011	\$ 19,60	\$ 0,216	Producción
Polvo para hornear [Kg]	0,006	\$ 64,00	\$ 0,384	Producción
Esencia de vainilla [ml]	0,0264	\$ 0,03	\$ 0,001	Producción
<b>Relleno</b>				
Dulce de leche [Kg]	0,015	\$ 38,90	\$ 0,58	Producción
Baño Alfajorero [Kg]	0,01	\$ 117,50	\$ 1,18	Producción
<b>Envoltorio</b>				
Etiquetas de la marca	1	\$ 0,50	\$ 0,50	Comercialización
<b>Comercialización</b>				
Comisiones Vendedores	12%	\$ 9,00	\$ 1,08	Comercialización
Tributos (IIBB y TEM) <sup>10</sup>	4,75%	\$ 9,00	\$ 0,46	Comercialización
<b>TOTAL</b>			\$ 5,82	Costo Variable por unidad (alfajor)

Cuadro 12: Determinación del Costo Variable Unitario.

Fuente: Elaboración propia, en base a cuadros anteriores e información de proveedores.

<sup>10</sup> Tasa de IIBB: 3,5%; Tasa del TEM: 1,25%

Una vez obtenido el costo variable unitario, multiplicamos por la cantidad total a producir en base a la demanda proyectada para cada año.

De esta manera obtenemos el costo variable total anual del proyecto:

<b>Años</b>	<b>cv unitario</b>	<b>Cantidad Demanda Proyectada<sup>11</sup></b>	<b>CV TOTAL</b>
<b>2015</b>	\$ 5,82	335106	\$ 1.949.580
<b>2016</b>	\$ 5,82	338121	\$ 1.967.116
<b>2017</b>	\$ 5,82	341135	\$ 1.984.651
<b>2018</b>	\$ 5,82	344149	\$ 2.002.187
<b>2019</b>	\$ 5,82	347163	\$ 2.019.723

*Cuadro 13: Determinación del Costo Variable Total Anual del Proyecto..  
Fuente: Elaboración propia*

---

<sup>11</sup> Establecemos como supuesto que la producción coincidirá con la demanda proyectada.

### **Costos Fijos**

Para calcular los costos fijos, empleamos información de diversos conceptos:

- ✓ Mano de obra
- ✓ Gastos en servicios públicos
- ✓ Gastos en alquileres y otros
- ✓ Varios de comercialización
- ✓ Imprevistos

Con información obtenida del estudio técnico, calculamos el costo de mano de obra mensual

<b><u>Mano de Obra</u></b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Bruto</b>	<b>Cargas Sociales</b>	<b>Costo MO</b>	
Encargado Administrativo	1	\$ 7.557,00	\$ 2.191,53	\$ 9.748,53	Administración
Maestro Alfajero	1	\$ 8.348,33	\$ 2.421,02	\$ 10.769,35	Producción
Ayudante Alfajero	1	\$ 7.267,31	\$ 2.107,52	\$ 9.374,83	Producción
Vendedor	1	\$ 8.166,35	\$ 2.368,24	\$ 10.534,59	Comercialización
Cajero	1	\$ 8.257,61	\$ 2.394,71	\$ 10.652,32	Administración y Comercialización
Costo Total MO <sup>12</sup>				\$ 51.079,62	
Honorarios Varios				\$ 1.500,00	

Cuadro 14: Determinación del Costo Total Mensual de Mano de Obra y Honorarios.

Fuente: Elaboración propia

<sup>12</sup> Costo MO en relación de dependencia.

<b>Servicios</b>					
Energía				\$ 2.000,00	Producción y Administración
Gas				\$ 500,00	Producción
Agua				\$ 300,00	Producción y Administración

Cuadro 15: Determinación del Costo Total mensual de Servicios Públicos  
Fuente: Elaboración propia en base a información estimada

<b>Alquileres y Otros</b>					
Alquileres				\$ 9.000,00	Producción y Administración
Seguros				\$ 700,00	Producción y Administración

Cuadro 16: Determinación del Costo Total mensual de Alquileres y Otros  
Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por inmobiliarias y compañía de seguro.

<b>Varios de Comercialización</b>					
Página web				\$ 1.500,00	Comercialización
Exhibidores				\$ 800,00	Comercialización
Publicidad				\$ 3.000,00	Comercialización
Imprevistos operativo (5% sobre el activo fijo)				\$ 1.021,69	Comercialización, Producción y Administración (un tercio para cada una)

Cuadro 17: Determinación del Costo Total mensual de Varios de Comercialización, Publicidad e Imprevistos.  
Fuente: Elaboración propia.

## **Resumen Costos**

A partir del análisis anterior, concluimos que los costos fijos y variables anuales del proyecto son los que se reflejan en el siguiente cuadro:

	2015	2016	2017	2018	2019
Costos Fijos	\$ 907.895	\$ 907.895	\$ 907.895	\$ 907.895	\$ 907.895
Costos Variables	\$ 1.949.580	\$ 1.967.116	\$ 1.984.651	\$ 2.002.187	\$ 2.019.723
<b>Total</b>	<b>\$ 2.857.475</b>	<b>\$ 2.875.011</b>	<b>\$ 2.892.547</b>	<b>\$ 2.910.082</b>	<b>\$ 2.927.618</b>

Cuadro 18: Resumen de Costo Total Variable y Costos Fijos Anuales del Proyecto.  
Fuente: Elaboración propia en base a los cuadros anteriores.

## **Análisis de la Inversión**

La cuantía de las inversiones previas a la puesta en marcha y aquellas que se realizan durante la operación de la fábrica de alfajores son determinantes para la posterior evaluación económica del proyecto.

Para tal efecto, el monto de inversión total requerido se sintetiza en dos segmentos:

- 1) Inversiones en Activo Fijo
- 2) Inversiones en Activo de Trabajo.

### **1.- Inversión en Activo Fijo**

Como inversión en activo fijo nos referimos al conjunto de inversiones que se debe realizar para adquirir los bienes que se destinan a realizar la producción industrial.

Son todos aquellos desembolsos que se realizan hasta tener la empresa lista para iniciar las actividades.

La inversión fija total de este proyecto en particular, queda definida en el siguiente cuadro:

Activo Fijo	Inversión
Maquinarias	\$ 178.800,00
Muebles y Equipos	\$ 21.405,00
Instalaciones	\$ 40.300,00
Equipos de Computación	\$ 4.700,00
<b>Total</b>	<b>\$ 245.205,00</b>

*Cuadro 19: Determinación de la Inversión Fija Total*

*Fuente: Elaboración propia en base a precios suministrados por proveedores*

### **Depreciación**

Otro costo que debe ser tomado en cuenta como parte de los egresos del proyecto, pero de una manera independiente, es el referente a la depreciación de los activos.

La depreciación es el mecanismo mediante el cual se reconoce el desgaste que sufre un bien por el uso que se haga de él. Cuando un activo es utilizado para generar ingresos, este sufre un desgaste normal durante su vida útil que al final lo lleva a ser inutilizable. Al ingreso generado por el activo usado, se le debe incorporar el gasto, correspondiente al desgaste que ese activo ha sufrido para poder generar el ingreso, puesto que como según señala un elemental principio económico, no puede haber ingreso sin haber incurrido en un gasto, y el desgaste de un activo por su uso, es uno de los gastos que al final permiten generar un determinado ingreso.

La depreciación es aplicada como un costo contable que será útil para un pago menor de impuestos y como una forma de recuperación de la inversión por los activos fijos mencionados.

### **Calculo de la depreciación**

El método que utilizamos para determinar el monto anual de depreciación, es el **método de la línea recta**, este método es el más sencillo y más utilizado por las empresas, y además es sistema que acepta la AFIP. El mismo consiste en dividir el valor del activo en la vida útil del mismo.

$$\text{Depreciación} = \frac{\text{Valor del activo}}{\text{Vida útil}}$$

Para utilizar este método primero determinamos la vida útil de los diferentes activos.

Vida útil de Referencia	
Edificios	30 años
Instalaciones Industriales	10 años
Maquinas, Equipos	10 años
Rodados	5 años
Muebles y Útiles	5 años
Cargos Diferidos	5 años

Cuadro 20: Vida Útil de Activos  
Fuente: AFIP

Además de la vida útil, se maneja otro concepto conocido como valor residual, y es aquel valor por el que la empresa calcula que se podrá vender el activo una vez finalizada la vida útil del mismo.

**Valor de Recupero** = Valor del activo fijo - depreciación acumulada en 5 años

Activo Fijo	Inversión	Vida Útil	Amortiz/ Dep	valor de recuperero
Maquinarias	\$ 178.800	10	\$ 17.880	\$ 89.400
Muebles y Equipos	\$ 21.405	5	\$ 4.281	\$ 0
Instalaciones	\$ 40.300	10	\$ 4.030	\$ 20.150
Equipos de Computación	\$ 4.700	5	\$ 940	\$ 0
<b>Total</b>				<b>\$ 109.550</b>

Cuadro 21: Cálculo de Amortización/ Depreciación y Valor de Recupero  
Fuente: Elaboración Propia.

## 2.- Inversión en Capital de Trabajo

El Activo de trabajo comprende los activos “no fijos” que se necesitan para la operación de la empresa.

Este tipo de inversión constituye el conjunto de recursos necesarios para la operación normal del proyecto, cuya función consta en financiar el desfase que se produce entre los egresos y la generación de ingresos de la empresa, o bien, financiar la primera producción antes de percibir ingresos.

Para calcularlo utilizamos el ***método del periodo de desfase***.

Este método permite calcular la cuantía de la Inversión en Capital de Trabajo que debe financiarse desde el instante en que se adquieren los insumos hasta el momento en que se recupera el Capital invertido mediante la venta del producto, el monto recuperado se destina a financiar el siguiente Ciclo Productivo.

Para la aplicación de este método se debe conocer el costo conocer el costo efectivo de producción anual proyectado, tomando como base de información el precio de mercado de los insumos requeridos por el Proyecto para la elaboración del producto final. El costo total efectivo se divide en el número de días que tiene el año, obteniendo de esta operación un costo de producción promedio por día que se multiplica por los días del periodo de desfase, arrojando como resultado final el monto de la inversión precisa para financiar la primera producción.

La fórmula que permite estimar el Capital de Trabajo mediante el método señalado es:

$$\text{Capital de Trabajo} = \frac{\text{Costo Total Anual}}{365 \text{ días}} \times \text{Número de días del ciclo productivo}$$

El Ciclo Productivo tiene el siguiente comportamiento:

Los insumos se almacenan por un término de 2 (dos) días.

El bien final se produce en un periodo medio de 1 (un) día.

El producto final elaborado se almacena antes de su venta al público durante 2 (dos) días. Una vez que el bien se introduce al mercado se prevé que su comercialización tomara un periodo de 2 (dos) días.

Como se observa en el siguiente diagrama, el sistema de producción se compone de un conjunto de Actividades, que pueden presentarse así:



Por consiguiente, el Capital de Trabajo invertido queda inmovilizado por un promedio de 7 (siete) días.

Para hacer uso de esta formula es preciso considerar el IVA en los conceptos de egreso que corresponda. Esto lo reflejamos en el siguiente cuadro:

Concepto	Egresos c/ IVA <sup>13</sup>
Costo Variable	2358992
MO	664035
Servicios <sup>14</sup>	42672
Alquileres	130680
Seguro	10164
Imprevistos	14835
Otros Comercialización	33396
Publicidad	43560
Honorarios	18000
<b>TOTAL COSTO C/ IVA</b>	<b>3316333</b>

Cuadro 22: Determinación del Costo Total con IVA.  
Fuente: Elaboración Propia.

Por lo tanto, el Capital del Trabajo aplicando este método para este proyecto de Inversión sería:

Capital de = \$ 3.316.333 x 7 días

Trabajo 365 días

Capital de Trabajo = **\$ 63.601,00**

<sup>13</sup> En los egresos: Costos Variable, alquileres, seguros, imprevistos, publicidad y otras de comercialización se considero una Alícuota general del 21%.

Si bien es cierto que algunos ingredientes del alfajor pagan el IVA reducido, la mayoría lo hace por la alícuota general que es lo que se consideró.

<sup>14</sup> Para servicios se considero una Alícuota del 27%.

## **Inversión Total**

El monto de inversión total requerido para la instalación de la fábrica de alfajores se resume a continuación:

Concepto	Monto
Inversión en activo Fijo	-\$ 245.205
Inversión en Activo de Trabajo	-\$ 63.601
<b>Inversión Total del proyecto</b>	<b>-\$ 308.806</b>

*Cuadro 23: Resumen de la Inversión Total del Proyecto.  
Fuente: Elaboración Propia.*

## **Flujo de Fondos del Proyecto**

Teóricamente el Flujo neto de efectivo es la diferencia entre ingresos y egresos de una empresa que vuelve a ser utilizado en su proceso productivo, lo que representa disponibilidad neta de dinero en efectivo para cubrir aquellos costos y gastos en que incurre la empresa, lo que le permite obtener un margen de seguridad para operar durante el horizonte del proyecto, siempre y cuando dicho flujo sea positivo.

El resultado del flujo neto de efectivo de este proyecto será utilizado en técnicas de evaluación para determinar la rentabilidad del presente proyecto.

Calcularemos los flujos de efectivo mediante el siguiente esquema:

- + Ingresos operativos (ventas)
- Egresos (Costos Variables + Costos Fijos)
- Amortizaciones y Depreciaciones
- = **Utilidad antes de impuesto a las ganancias**
- Impuesto a las ganancias
- = **Utilidad después de impuesto a las ganancias**
- + Amortizaciones y Depreciaciones (se suma de nuevo por ser un gasto contable sin salida de efectivo)
- Inversiones en Activos Fijos
- Inversiones en Activo de Trabajo
- + Valor de Recupero de Capital de Trabajo
- + Valor de Recupero de Activo Fijo
- = **Flujos de Fondos del Proyecto**

### FLUJO DE FONDO DEL PROYECTO

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 3.015.958	\$ 3.043.086	\$ 3.070.213	\$ 3.097.341	\$ 3.124.468
Costos Variables		\$ 1.949.580	\$ 1.967.116	\$ 1.984.651	\$ 2.002.187	\$ 2.019.723
Costos Fijos		\$ 907.895	\$ 907.895	\$ 907.895	\$ 907.895	\$ 907.895
Deprec/Amort		\$ 27.131	\$ 27.131	\$ 27.131	\$ 27.131	\$ 27.131
Utilidad antes de IG		\$ 131.352	\$ 140.944	\$ 150.536	\$ 160.127	\$ 169.719
IG		\$ 45.973	\$ 49.330	\$ 52.687	\$ 56.045	\$ 59.402
Utilidad Neta		\$ 85.379	\$ 91.614	\$ 97.848	\$ 104.083	\$ 110.317
Deprec/Amort		\$ 27.131	\$ 27.131	\$ 27.131	\$ 27.131	\$ 27.131
Inversión Activo Fijo	-\$ 245.205					
Inversión Capital Trabajo	-\$ 63.601					
Recupero Capital de Trabajo						\$ 63.601
Recupero Activo Fijo						\$ 109.550
Flujos de Fondos del Proyecto	-\$ 308.806	\$ 112.510	\$ 118.745	\$ 124.979	\$ 131.214	\$ 310.599

### Grafico del Flujo de Fondos del Proyecto

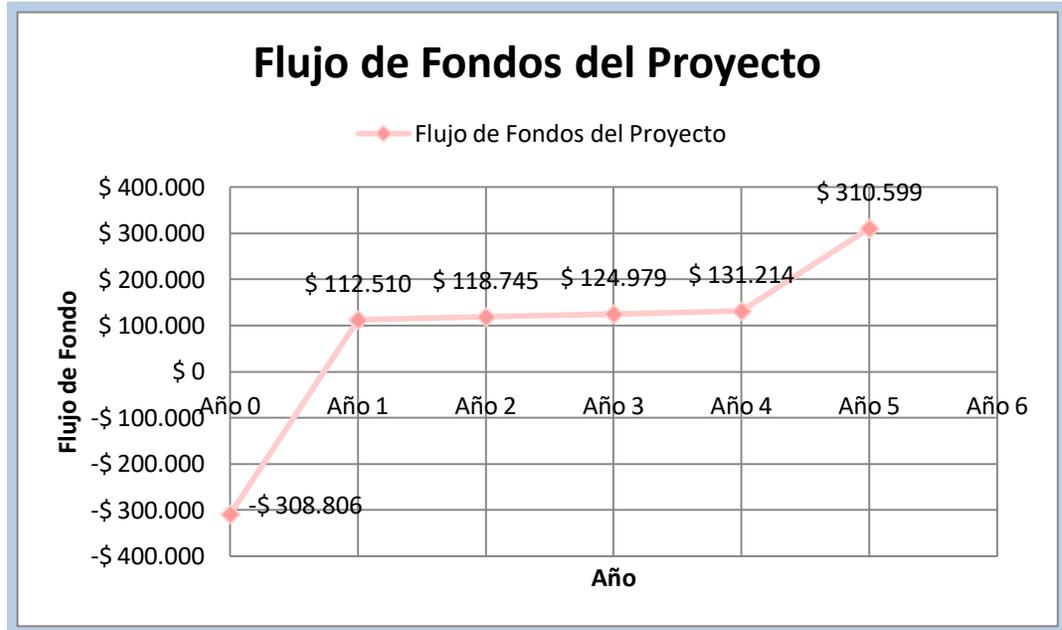


Gráfico 2: Flujo de Fondo del Proyecto Alfajores  
Fuente: Elaboración propia a partir del Cuadro de Flujo de Fondos del Proyecto

### INDICADORES

En nuestro análisis, para el cálculo de los indicadores, consideramos una tasa de descuento del 19%, que es la tasa de cartera activa del Banco Central de la Nación.

### Valor Actual Neto (VAN)

El **valor actual neto** es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros para determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$\text{VAN} = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

$V_t$  Representa los flujos de caja en cada periodo t.

$I_0$  Es el valor del desembolso inicial de la inversión.

$n$  Es el número de periodos considerado.

$k$  Tasa de descuento.

El Valor Actual Neto de nuestro proyecto es igual a \$ 139.347.

Como el VAN es mayor que cero, la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida.

### **Tasa Interna de Retorno**

La **TIR** o tasa de rendimiento interno, es una herramienta de toma de decisiones de inversión utilizada para conocer la factibilidad de diferentes opciones de inversión.

La TIR de este proyecto es igual a un 35%.

### **Otros Indicadores**

✓ **PRI**

Indicadores como el PRI, da una idea del tiempo que debe transcurrir hasta recuperar el flujo de caja invertido.

El proyecto alfajores “del Jardín” dio como resultado un PRI de 3 años.

✓ **PRID**

El PRID que arroja este análisis es igual a 4 años, lo que significa que la inversión inicial se recupera vía el descuento de los Flujos de Fondo de Caja dentro de 4 años.

✓ **Índice de Rentabilidad**

El índice del proyecto es igual a 1,45.

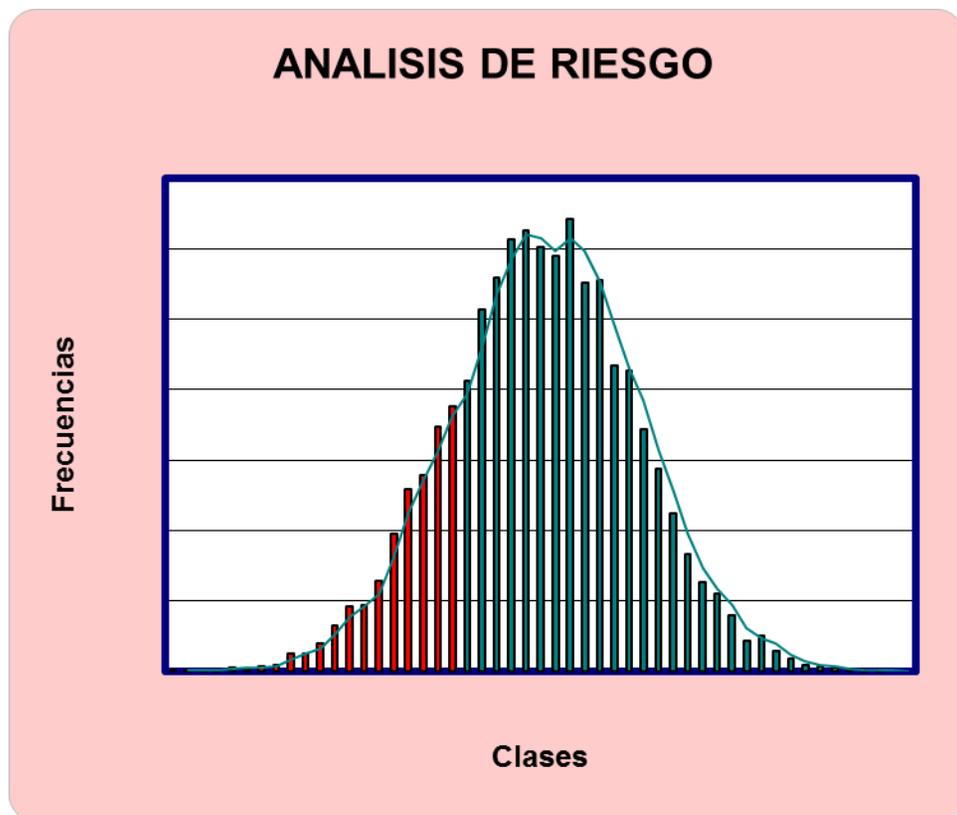
### **Resumen Indicadores:**

Tasa de Descuento:	19%
VAN	\$ 139.347
TIR	35%
PRI	3 años
PRID	4 años
Indice de Rentabilidad	1,45

*Cuadro 24: Resumen de Indicadores del Proyecto Alfajores.  
Fuente: Elaboración propia a partir del cálculo de los indicadores*

### **Análisis de Riesgo**

Se simularon 10.000 ensayos o escenarios distintos usando la macro cristal quinteros (simulación de Montecarlo), tomando una desviación del 5%. La probabilidad que el VAN sea menor a cero es 19,62%, es un riesgo que esta dentro de los niveles aceptables.



*Gráfico 3: Análisis de Riesgo del Proyecto  
Fuente: Simulación de Montecarlo. Software Cristal Quinteros.*

### **Análisis de Sensibilidad**

Realice el análisis de sensibilidad utilizando la macro “diagrama de tornado”.

A modo de aclaración cabe decir que el análisis de Tornado corresponde al 1° año de vida del proyecto. Se centra en la parte operativa del negocio (no tiene en cuenta la financiación del proyecto) y tampoco se considera el efecto del IG, ni las amortizaciones/depreciaciones.

Se plantean tres escenarios distintos: Pesimista, Normal y Optimista, quedando expuesto de esta manera.

	Normal	Pesimista	Optimista
Cantidad	335106	330000	350000
Precio	9	8	10
Costo Variable	64,642133%	66,00%	62,00%
Costo Fijo	907895	915000	890000

Los valores del escenario normal corresponden a los valores reales del proyecto bajo análisis. Por otra parte, los valores de los escenarios pesimista y optimista son puestos de manera arbitraria, considerando tales escenarios en relación al escenario normal.

Es necesario calcular el resultado operativo aplicando una formula en Excel, para posteriormente poder aplicar el complemento “tornado Diagram”.

Ventas	3015958
Costo Variable	1949580
Costo Fijo	907895
Resultado	158483

Luego de plantear los distintos escenarios y de calcular el resultado operativo, se procede a la utilización del software antes mencionado.

Dicho software determina la siguiente tabla:

Parámetros:	Output B33 escenario pesimista de C25:C28 para el parámetro en B25:B28	Output B33 escenario optimista de D25:D28 para el parámetro en B25:B28	Diferencias:
Precio	39.997	276.970	236.973
Costo Variable	117.531	238.169	120.638
Cantidad	142.234	205.878	63.644
Costo Fijo	151.378	176.378	25.000

En esta tabla se puede observar cuales son las variables mas sensibles en relación al resultado operativo

A partir de esto se genera un grafico:

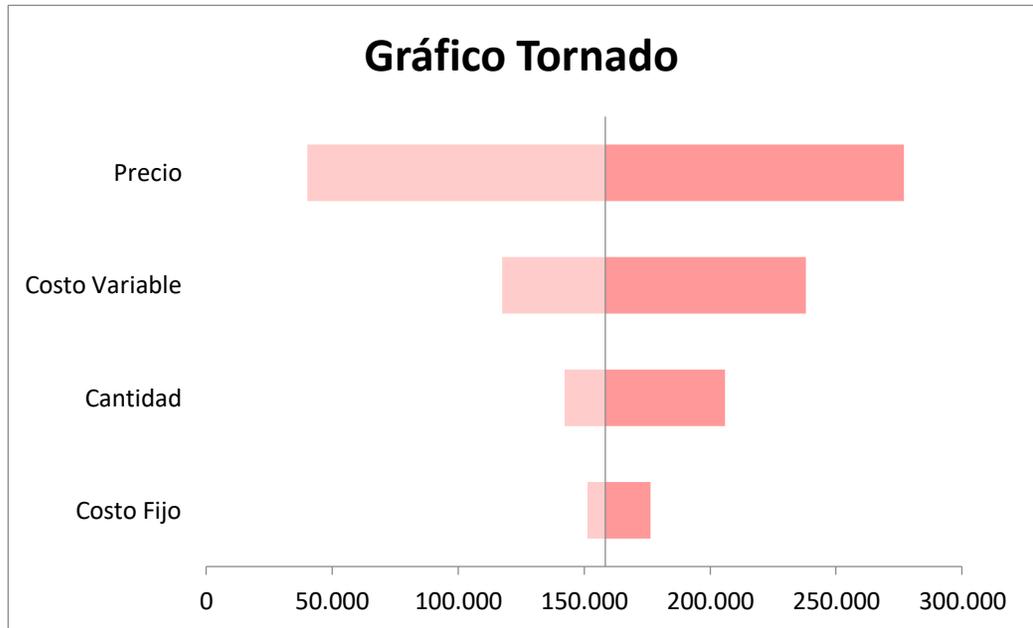


Gráfico 4: Gráfico Tornado  
Fuente: Software Cristal Quinteros.

El gráfico generado muestra cuáles son las variables más importantes a tener en cuenta; desde las más sensibles hasta las menos sensibles (ordenado de arriba abajo).

En nuestro caso particular el orden de las variables del proyecto es el siguiente (en orden más sensible hasta menos sensibles que afectan el resultado): precio, costo variable, cantidad, y costo fijo.

Es lógico que el precio y los costos variables sean las variables más sensibles del resultado operativo puesto que desde el estudio de los puntos débiles sabíamos que el negocio de los alfajores es un negocio bueno en los tiempos de normalidad de precios pero no tan bueno en tiempos de inflación, dado que los costos variables se actualizan con mayor frecuencia, mientras que el precio, se puede actualizar no tan frecuentemente.

Le siguen en orden de importancia la cantidad y los costos fijos. Que la cantidad se ubique en tercer lugar, seguida de las variables afectadas por el nivel general de precios, es también razonable por dos cuestiones: el negocio de los alfajores es un negocio de rotación, –se vincula mas con la cantidad- y la probabilidad de que el país entre en recesión- afectando sensiblemente al turismo

Es importante seguir de cerca las principales variables macroeconómicas del país, sobre todo el crecimiento del PBI, porque afecta sensiblemente la viabilidad del proyecto.

## **CONCLUSION**

Del estudio y análisis realizado en el presente trabajo de seminario llego a las siguientes conclusiones:

Para poner en marcha este proyecto será necesaria una inversión inicial de \$ 308.806, este valor contiene la inversión en activos fijos y la inversión en activos de trabajo. El valor de recupero de la inversión en activos fijos es \$109.550, y el valor de recupero del activo de trabajo, suponemos que se recupera en un 100%.

El mismo contara con una de producción de 1500 unidades diarias, pero con capacidad para el crecimiento a mediano y largo plazo, a un precio de venta de \$ 9.

Sera necesario un planten de 5 personas, los mismos deberán cumplir las tareas determinadas en el estudio organizacional.

Se confecciono un Flujo de Fondos del Proyecto en un horizonte temporal de 5 años. A partir del mismo y, considerando una tasa de descuento del 19%, se calculó los indicadores, y a partir de los mismos se concluyó lo siguiente:

- ✓ Como el VAN obtenido es \$ 139.347, y esto es mayor que cero, de acuerdo al criterio del VAN conviene el emprendimiento, dado que la inversión en cuestión, reporta un crecimiento en la riqueza del inversor en ese monto
- ✓ Como la TIR es del 35%, es decir mayor que el 19%, que es el costo de oportunidad, considerada para este proyecto, conviene el emprendimiento.
- ✓ Como el IR es mayor a 1, conviene aceptar el emprendimiento.

✓ El PRI obtenido es de 3 años y el PRID de 4 años. Esto indica que la inversión se recupera en ese tiempo aproximadamente, periodo de recuperación que considero algo largo, teniendo en cuenta la incertidumbre de Argentina.

Por lo tanto: Al inversionista que decida llevar a la práctica este proyecto, después de los diferentes estudios, del cálculo de indicadores y de los análisis de riesgo y sensibilidad realizados, puedo decirle que el proyecto alfajores “Del Jardín” es viable, exitoso y no presenta riesgo considerable para los interesados, dentro de los supuestos establecidos.

**ANEXO**

RESOLUCIÓN (Sec. Trabajo) 839/2006

Convenios Colectivos. Pasteleros. Tucumán. Ramas: Pastelería - CCT 473/2006; Heladería - CCT 474/2006; Pizzería - CCT 475/2006

SUMARIO: Se declaran homologados los convenios colectivos de trabajo celebrados entre el Sindicato de Trabajadores Pasteleros, Pizzeros, Alfajoreros, Factureros, Heladeros, Rotiseros y Afines por el sector sindical y la Unión Hoteles, Confiterías, Bares, Cafés, Restaurantes y Afines de Tucumán por la parte empleadora para las ramas pastelería, heladería y pizzería.

La zona de aplicación comprende todo el territorio de la Provincia de Tucumán. La vigencia se fija en dos años a contar desde la fecha de la presente homologación, de acuerdo con lo establecido por las partes y sin perjuicio de la vigencia de las cláusulas salariales, en orden a los acuerdos de modificación de las mismas.

FECHA DE 21/11/2006

NORMA:

BOLETIN OFICIAL:

ORGANISMO: Sec. Trabajo

JURISDICCION: Nacional

Ramas:

- ✓ Pastelería, CCT 473/2006
- ✓ Heladería, CCT 474/2006
- ✓ Pizzería, CCT 475/2006

RAMA:

Pastelería, CCT 473/2006

VISTO:

El expediente 628.017/05 del Registro del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, las leyes 14250 (t.o. 2004), 20744 (t.o. 1976) y sus modificatorias y 25877, y

CONSIDERANDO:

Que se solicita la homologación de tres (3) proyectos de convenio colectivo de trabajo celebrados entre el Sindicato de Trabajadores Pasteleros, Pizzeros, Alfajoreros, Factureros, Heladeros, Rotiseros y Afines por el sector sindical y la Unión Hoteles, Confiterías, Bares, Cafés, Restaurantes y Afines de Tucumán por la parte empleadora, los que lucen a fs. 2/11; 12/19 y 20/27 del expediente 629.010/06 agregado como foja 146 al expte. 628.017/05.

Que mediante los proyectos individualizados en el párrafo precedente se renueva, respectivamente, el CCT 21/1988 - Rama Pastelería, el 23/88 - Rama Heladería y el 22/88 - Rama Pizzerías.

Que asimismo las partes han solicitado la homologación del acuerdo de recomposición salarial y escalas salariales, con vigencia a partir del 1 de octubre de 2005, que constan a fs. 2/5 del expediente 628.203/05 agregado como foja 125 al citado en el Visto.

Que también se ha petitionado la homologación del acuerdo y escalas salariales, con vigencia a partir del mes de mayo de 2006, celebradas entre las partes citadas en el párrafo 1 del presente y que constan a fs. 2/6 del expte. 629.035/06 agregado como fs. 149 al "sub examine".

Que los tres (3) proyectos de convenio colectivo de trabajo y los dos (2) acuerdos cuya homologación se solicita, han sido debidamente ratificados por sus celebrantes a foja 170 del expte. 628.017/05.

Que en primer término corresponde señalar que las partes celebrantes de los proyectos de convenios colectivos de trabajo y de los acuerdos salariales ut supra individualizados, se encuentran legitimados para la renovación que se propicia.

Que en consecuencia corresponde dejar perfectamente en claro que mediante el proyecto de plexo convencional que consta a fs. 2/11 del expte. 629.010/06 agregado como foja 146 al expte. 628.017/05 se renueva el CCT 21/1988 - Rama Pastelería.

Que el proyecto agregado, obrante a fs. 12/19 del expediente 629.010/06, glosado como foja 146 al citado en el Visto, resulta ser la renovación del CCT 23/1988 - Rama Heladería.

Que se renueva el ultraactivo CCT 22/1988 - Rama Pizzería a través del proyecto que consta a fs. 20/27 de las actuaciones individualizadas en el párrafo precedente.

Que efectuadas las aclaraciones pertinentes corresponde señalar que con relación al ámbito personal de aplicación de los convenios colectivos de trabajo cuya homologación se solicita y de los acuerdos de recomposición salarial alcanzados, se establecen de conformidad con lo expresamente pactado por sus celebrantes, de acuerdo a la actividad y categoría de trabajadores en cada una de las ramas que renuevan.

Que respecto a su ámbito territorial, los tres (3) convenios colectivos de trabajo y los dos (2) acuerdos, resultan de aplicación en todo el territorio de la Provincia de Tucumán.

Que en cuanto a su ámbito temporal, se fija la vigencia de los tres (3) convenios colectivos de trabajo por el término de dos (2) años a contar desde la fecha de la presente homologación, de acuerdo con lo establecido por las partes y sin perjuicio de la vigencia de las cláusulas salariales, en orden a los acuerdos de modificación de las mismas.

Que una vez dictado el presente acto administrativo deberá tomar intervención la Unidad Técnica de Investigaciones Laborales (UTIL), para que en orden a sus competencias determine si se encuentran dadas las condiciones y si corresponde la elaboración de los pertinentes proyectos de base promedio y tope indemnizatorio, a fin de dar cumplimiento a lo prescrito en el artículo 245 de la ley 20744 (t.o. 1976) y sus modif., que impone a este Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social la obligación de fijar los promedios de las remuneraciones y el tope indemnizatorio al cálculo de la indemnización que le corresponde a los trabajadores en caso de extinción injustificada del contrato de trabajo.

Que la Asesoría Legal de la Dirección Nacional de Relaciones del Trabajo de este Ministerio ha tomado la intervención que le compete.

Que se encuentra acreditado en autos el cumplimiento de los recaudos formales exigidos por la ley 14250 (t.o. 2004).

Que por lo expuesto corresponde dictar el pertinente acto administrativo de conformidad con los antecedentes mencionados.

Que las facultades de la suscripta para resolver en las presentes actuaciones, surgen de las atribuciones otorgadas por el decreto 900/1995.

Por ello,

LA SECRETARIA DE TRABAJO

RESUELVE:

Art. 1 - Declárese homologado el convenio colectivo de trabajo - Rama Pastelería, celebrado entre el Sindicato de Trabajadores Pasteleros, Pizzeros, Alfajoreros, Factureros, Heladeros, Rotiseros y Afines por el sector sindical y la Unión Hoteles, Confiterías, Bares, Cafés, Restaurantes y Afines de Tucumán por la parte empleadora, el que consta a fs. 2/11 del expediente 629.010/06 agregado como foja 146 al expediente 628.017/05.

Art. 2 - Declárese homologado el convenio colectivo de trabajo - Rama Heladería, celebrado entre el Sindicato de Trabajadores Pasteleros, Pizzeros, Alfajoreros, Factureros, Heladeros, Rotiseros y Afines por el sector sindical y la Unión Hoteles, Confiterías, Bares, Cafés, Restaurantes y Afines de Tucumán por la parte empleadora, el que luce a fs. 12/19 del expediente. 629.010/06 agregado como foja 146 al citado en el Visto.

Art. 3 - Declárese homologado el convenio colectivo de trabajo - Rama Pizzería, celebrado entre el Sindicato de Trabajadores Pasteleros, Pizzeros, Alfajoreros, Factureros, Heladeros, Rotiseros y Afines por el sector sindical y la Unión Hoteles, Confiterías, Bares, Cafés, Restaurantes y Afines de Tucumán por la parte empleadora, el que ha sido adjuntado a fs. 20/27 del expediente 629.010/06 agregado como foja 146 al "sub examine".

Art. 4 - Declárense homologados los acuerdos de recomposición salarial y sus pertinentes escalas salariales, los que han sido alcanzados entre el Sindicato de Trabajadores Pasteleros, Pizzeros, Alfajoreros, Factureros, Heladeros, Rotiseros y Afines por el sector sindical y la Unión Hoteles, Confiterías, Bares, Cafés, Restaurantes y Afines de Tucumán por la parte emplea-

dora y constan a fs. 2/5 del expediente 628.203/05 y a fs. 2/6 del expediente 629.035/06, los que han sido agregados, respectivamente, como fs. 125 y 149 al expediente 628.017/05.

Art. 5 - Regístrese la presente resolución en el Departamento Despacho de la Dirección de Despacho, Mesa de Entradas y Archivo dependiente de la Subsecretaría de Coordinación. Cumplido pase a la Dirección Nacional de Relaciones del Trabajo, a fin de que la División Normas Laborales y Registro General de Convenciones Colectivas y Laudos registre el convenio colectivo de trabajo - Rama Pastelería, que consta a fs. 2/11 del expediente 629.010/06 agregado como foja 146 al expediente 628.017/05 y mediante el cual se renueva el CCT 21/1988 - Rama Pastelería; el convenio colectivo de trabajo - Rama Heladería el que luce a fs. 12/19 del expediente 629.010/06 agregado como foja 146 al citado en el Visto y que resulta renovación del CCT 23/1988 - Rama Heladería; el convenio colectivo de trabajo - Rama Pizzería que ha sido adjuntado a fs. 20/27 del expediente 629.010/06 agregado como foja 146 al "sub examine" y a través del cual se renueva el CCT 22/1988 - Rama Pizzería y los acuerdos y escalas salariales que constan a fs. 2/5 del expte. 628.203/05 y a fs. 2/6 del expte. 629.035/06, los que han sido agregados, respectivamente, como fs. 125 y 149 al expediente 628.017/05.

Art. 6 - Remítase copia debidamente autenticada al Departamento Biblioteca para su difusión.

Art. 7 - Gírese al Departamento Control de Gestión para la notificación a las partes signatarias, posteriormente remítanse a la Unidad Técnica de Investigaciones Laborales (UTIL), a fin de determinar si se encuentran dadas las condiciones y si corresponde elaborar el pertinente proyecto de base

promedio y tope indemnizatorio, de conformidad a lo establecido en el artículo 245 de la ley 20744 (t.o. 1976) y sus modif.

Art. 8 - Hágase saber que en el supuesto que este Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social no efectúe la publicación gratuita de los convenios colectivos de trabajo, Acuerdos homologados y de esta resolución, las partes deberán proceder de acuerdo a lo establecido en el artículo 5 de la ley 14250 (t.o. 2004).

Art. 9 - De forma.

Expediente 628.017/05

Buenos Aires, 4 de diciembre de 2006

De conformidad con lo ordenado en la resolución 839/2006, se ha tomado razón de la convención colectiva de trabajo celebrada a fs. 2/11 del expediente 629.010/06, agregado como fs. 146; el convenio obrante a fs. 12/19 del expediente 629.010/06 y el convenio obrante a fs. 20/27 del expediente 629.010/06, quedando registrados bajo los números 473/06, 474/06 y 475/06 respectivamente.

CONVENIO RAMA PASTELERÍA

CONVENCIÓN COLECTIVA DE TRABAJO 21/1988

CONVENIO PASTELERO

Partes intervinientes: Sindicato de Trabajadores Pasteleros Pizzeros, Factureros, Heladeros, Rotiseros y Afines y la Unión Hoteles, Confiterías, Bares, Restaurantes y Afines.

Lugar y fecha de celebración: San Miguel de Tucumán, 1 de setiembre de 2005.

Actividad y categoría de trabajadores a que se refiere: Personal que preste servicios en la actividad pastelera, confitera, alfajorera, facturera, casas de lunches (sin servicio de bar) y/o tareas y rotisera.

Número de beneficiarios: 500

Zona de aplicación: Todo el territorio de la Provincia de Tucumán.

Período de vigencia: Dos años a contar de la fecha de homologación.

## TÍTULO I

### JORNADA LEGAL DE TRABAJO

Art. 1 - La jornada de trabajo en los establecimientos comprendidos en estas actividades, será de siete (7) horas corridas de lunes a sábado y de cinco (5) horas los días domingos y feriados, en las secciones de fábrica.

Art. 2 - El personal de las secciones de venta realizará sus tareas en dos turnos de cuatro (4) horas cada uno, incluidos domingos y feriados, con arreglo a las disposiciones legales vigentes en la materiales los establecimientos en que al presente se rigiera con horario corrido, deberá mantenerse la modalidad salvo que mediare expreso acuerdo de partes para modificarlo.

Art. 3 - En los establecimientos en que, por acuerdo expreso entre el principal y dependientes de las secciones de fábrica, se establezca horarios discontinuos, la jornada no podrá exceder de siete horas.

Art. 4 - La jornada del hornero será de siete (7) horas corridas. Dadas las especiales características de su tarea, éste percibirá una bonificación equivalente al 8% (ocho por ciento) del sueldo básico de su categoría.

Art. 5 - El personal de fábrica comprendido en esta convención gozará de franco por lo menos dos domingos distribuidos en la diagramación en el

año, de común acuerdo entre las partes, no pudiendo optarse por este beneficio en las siguientes fechas: Domingo de Pascua, Día del Padre, Día de la Madre, 24 y 31 de diciembre.

Art. 6 - El personal de las secciones de fábrica que prestare servicios los días domingos en jornada de siete horas, percibirá la remuneración correspondiente por horas extraordinarias, sin perjuicio del descanso pertinente.

Art. 7 - Cuando el trabajador, por pedido del principal, prestara servicios en su día de descanso que a su vez coincida con un feriado nacional, será remunerado con un importe equivalente a tres (3) jornadas.

Art. 8 - El día franco sólo podrá ser modificado por planilla.

Art. 9 - Las horas extraordinarias no podrán ser permanentes ni de carácter obligatorio para el dependiente, supeditado a su voluntad trabajarlas o no. Las horas extraordinarias en días hábiles serán abonadas con el 50% (cincuenta por ciento) de recargo las diurnas y con 100% (cien por ciento) las nocturnas. A este efecto se considerarán nocturnas las trabajadas en forma extraordinaria a partir de las veintidós horas.

Art. 10 - Cuando en razón del cumplimiento del diagrama horario dispuesto por el empleador, su personal debiera retirarse con posterioridad al cese de circulación del transporte colectivo de pasajeros, el principal deberá proveer de medio de transporte hasta el domicilio del trabajador o en su defecto abonar el importe correspondiente.

Art. 11 - Los días domingos, feriados y no laborables sin excepción, la jornada para el personal de fábrica será de cinco (5) horas y deberá comen-

zar indefectiblemente a las seis (6) y/o siete (7) de la mañana. Los demás días la hora de entrada deberá establecerse entre las cinco (5) y las siete (7) de la mañana como máximo.

Art. 12 - Todos los trabajadores comprendidos en el presente convenio gozarán de un día y medio corrido de descanso semanal, salvo convenio expreso entre las partes interesadas.

Art. 13 - El personal de ventas y mostrador, gozará de los descansos que se indican a continuación, independientemente de los que por ley le corresponda.

Temporada invernal: abril a octubre -inclusive- un descanso dominical vespertino intermedio a partir de las catorce (14) horas.

Temporada estival: noviembre a marzo -inclusive- un descanso dominical mensual.

## TÍTULO II

### CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO

Art. 14 - Los trabajadores que realicen tareas de suplencia con carácter de extras, percibirán el sueldo del trabajador efectivo reemplazado.

Art. 15 - En caso de producirse una vacante, el empleador dará preferencia al trabajador en actividad del establecimiento que acredite mayores conocimientos a criterio del empleador.

Art. 16 - Se facilitará las rotaciones de las plazas en todas las secciones con el fin de capacitar técnicamente al personal, dentro de las posibilidades

de la empresa y hasta donde lo permita la capacidad y la organización del trabajo dentro del establecimiento.

Art. 17 - En los establecimientos que trabajan solamente un maestro y un peón, a éste se le otorgará automáticamente la categoría de ayudante.

Art. 18 - Cuando el empleador realice tareas de fábrica que impliquen absorber la categoría de un dependiente, deberá aportar el 3% (tres por ciento) de aporte patronal a que se refiere el artículo 49 del presente convenio, sobre el sueldo correspondiente a la categoría.

Art. 19 - Cuando un empleador necesite transitoriamente alguna categoría, deberá solicitar el personal pertinente a la bolsa de trabajo de la entidad gremial pactante indefectiblemente. En tales casos el trabajador deberá poseer el carnet que a tal efecto le extenderá la organización sindical. En este requisito el empleador deberá abstenerse de ocupar personal extra. No obstante, si el Sindicato no contara con el personal capacitado que se le solicitare, el empleador quedará liberado para contratar a su arbitrio.

Art. 20 - Ningún trabajador está obligado a desempeñar otra función que no sea la específica de la categoría en que se encuentre calificado. Art. 21 - Los gastos que demande la renovación del carnet de sanidad para el trabajador, serán solventados por el empleador.

Art. 22 - Si el empleador aplicase una sanción a un trabajador, deberá comunicarlo al delegado del personal con indicación de las causas que provocaron la misma. Dicha comunicación deberá formalizarse por escrito.

Art. 23 - En casos de venta, arriendo o transferencia del establecimiento, el empleador deberá determinar expresamente en los respectivos contratos, la situación de su personal dependiente de manera que asegure y garan-

tice su establecimiento y/o en su caso, percepción de las indemnizaciones correspondientes, asimismo, con anticipación a la firma del boleto de compraventa y/o contratos de arriendo y/o transferencia, deberá notificar fehacientemente de tal sustracción a todo su personal dependiente.

Art. 24 - Los trabajadores turnantes de la Bolsa de Trabajo de la entidad pactante, percibirán por su trabajo el sueldo establecido para la categoría de la plaza que cubriere.

Art. 25 - Serán aceptadas las extras solidarias que el trabajador efectivo cediera voluntariamente a la Bolsa de Trabajo Sindical por el término de dos (2) días por mes, las que serán abonadas al final de la jornada y debitadas del sueldo del trabajador titular.

Art. 26 - El personal de fábrica no está obligado a transportar mercaderías hasta el despacho o lugares de venta.

Art. 27 - La leña a utilizar en las diferentes tareas será entregada al trabajador hachada y en condiciones de ser utilizada para el trabajo.

Art. 28 - Cuando por falta transitoria de trabajo hubiere que suspender personal, se procederá por riguroso orden de antigüedad y por los que tuvieren menos cargas de familia. Las suspensiones deberán ajustarse a los términos que establezcan las leyes reglamentarias de aplicación en vigencia.

Art. 29 - Las modificaciones de los horarios y/o días francos asignados al trabajador, deberán ser fijados con cuarenta y ocho (48) horas de anticipación como mínimo, con planillas firmadas por el trabajador o su delegado, las que serán colocadas a la vista. Una vez asignados, el principal no podrá

cambiarlos antes de una semana como mínimo y siempre observando el procedimiento preestablecido, salvo casos de consentimiento expreso entre las partes interesadas, razones de fuerza mayor o realización de turnos rotativos.

Art. 30 - Todo el personal tendrá derecho al desayuno o merienda correspondiente, para lo cual el empleador le concederá un tiempo de quince (15) minutos, para tomarlo sentado si así lo desea, teniendo en cuenta al hacer uso de este derecho, no entorpecer el desarrollo normal de la actividad.

### TÍTULO III

#### ROPA - ÚTILES Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Art. 31 - Los empleadores proveerán a su personal de fábrica de dos equipos de ropa de trabajo consistentes en un saco, un pantalón, un birrete, un delantal y dos pares de zapatillas (llegando hasta cuatro [4] si fuera necesario), de color blanco. Al personal, de venta le proveerá dos (2) equipos consistentes en un guardapolvo para el personal femenino y un saco al personal masculino.

Los equipos deberán entregarse al personal hasta el 31 de enero y 31 de julio de cada año, respectivamente. Si venció dichos plazos la empresa no los hubiere provisto, deberá abonar a su personal el importe equivalente al valor del equipo, conforme a los precios vigentes en plaza.

El mantenimiento en buenas condiciones de limpieza y uso de los equipos de trabajo, correrán por cuenta del trabajador.

Art. 32 - El empleador proveerá a su personal de todos los útiles y herramientas necesarias para el trabajo, no pudiendo aplicar multas ni descontar de sus haberes, el importe del costo de las herramientas, máquinas u otro elemento en casos de roturas, pérdidas o extravío. El personal por su parte, vigilará y mantendrá en buen estado todos los útiles de trabajo.

## TÍTULO IV

### LICENCIAS - ANUAL ORDINARIA Y OTRAS

Art. 33 - El trabajador gozará de un período mínimo y continuado descanso anual remunerado por los siguientes plazos:

a) De catorce (14) días corridos, cuando la antigüedad en el empleo no exceda de cinco (5) años.

b) De veintiún (21) días corridos, cuando la antigüedad en el empleo no exceda de diez (10) años y sea mayor de cinco (5).

c) De veintiocho (28) días corridos, cuando la antigüedad en el empleo no exceda de veinte (20) años.

d) De treinta y cinco (35) días corridos, cuando la antigüedad exceda los veinte años.

Art. 34 - Todo trabajador que contrajera matrimonio, gozará de la licencia correspondiente de acuerdo a las disposiciones de la Ley de Contrato de Trabajo (t.o.). Esta licencia podrá ser gozada por el trabajador al momento del otorgamiento de sus vacaciones anuales ordinarias, agregándose al inicio o al término de ésta.

Art. 35 - Las licencias por nacimiento, fallecimiento y/o licencia por razones de estudio, ajustarán sus especificaciones a las disposiciones de la Ley de Contrato de Trabajo (t.o.), con la salvedad expresa de que la licencia por fallecimiento de padres, cónyuge, hijos y hermanos, será de cinco (5) días corridos en el radio de esta Capital y de siete (7) cuando el hecho se produjera a más de cuarenta (40) kilómetros del lugar de trabajo.

Art. 36 - Los empleadores se comprometen a dar cumplimiento a lo establecido por la Ley de Asociaciones Sindicales y normas complementarias y/o supletorias, en materia de licencias de índole gremial.

Art. 37 - Enfermedades y accidentes de trabajo: Se aplicarán las disposiciones legales vigentes en la materia, como asimismo la Ley de Contrato de Trabajo. Art. 38 - Higiene y seguridad: Los empleadores están obligados a proveer todos los elementos necesarios para la higienización del lugar de trabajo y los utensilios. Asimismo deberán arbitrar los medios necesarios para primeros auxilios, como así también dotar al establecimiento de vestuarios separados para ambos sexos e instalaciones sanitarias que incluyen duchas con agua fría y caliente. La limpieza de las instalaciones estará a cargo del principal.

Art. 39 - A los trabajadores que realicen tareas en lugares expuestos al agua o la humedad, el empleador les proporcionará calzado y delantal protector. Asimismo a los que efectúen limpieza en cámaras frigoríficas le proporcionará un adecuado equipo protector completo.

Art. 40 - El personal femenino y los menores de edad comprendidos en este convenio ajustarán su prestación a las disposiciones específicas de la Ley de Contrato de Trabajo y demás disposiciones concordantes vigentes en la materia.

## TÍTULO V

### CLÁUSULAS SALARIALES Y REMUNERATIVAS

Art. 41 - Fíjense las siguientes categorías profesionales y sus correspondientes sueldos básicos mensuales para el personal comprendido en este convenio.

Categorías	Básico Convencional septiembre de 2005
Maestro Pastelero	796,42
2do. Pastelero	770,68
1er. Oficial	754,05
2do. Oficial	733,96
Oficial de Sección	737,11
Ayudante	722,47
Peón General	718,23
Maestro Facturero	770,68
Hornero	752,62
Oficial Hornero	745,02
Oficial Bañador Bombones	770,68
Turnante	751,25
PERSONAL DE CONFITERÍA	
Encargado de Vendedores	760,97
1er. Vendedor	751,25
2do. Vendedor	742,02
Suplente de Vendedor	736,14
Dependiente de Mostrador	736,14
Cajero	760,97
Encargado de Expedición	736,14
Cadete Hasta 18 años	718,23

TAREAS VARIAS DEL OFICIO	
Encargado de Cristalería	770,68
Encargado de Expedición	736,14
Maestro Saladitero	772,54
Maestro Sandwichero	770,68
Oficial Fiambrero	730,74
Oficial Sandwichero Saladitero	730,74
Operarios	703,52
FÁBRICA DE ALFAJORES	
Maestro Alfajorero	770,68
Oficial	730,74
Hornero	736,14
Ayudante	727,2
Envolvedor	718,23
Peón General	718,23
CATEGORÍAS TODAS LAS RAMAS	
Chofer	770,68
Ayudante de Chofer	732,53
Encargado administrativo	760,97
Auxiliar	732,53

Art. 42 - Personal comprendido: Todos los trabajadores de ambos sexos que presten servicios en los establecimientos precedentemente mencionados:

**MAESTRO PASTELERO:** Es el trabajador idóneo por sus propios conocimientos, que en el desempeño de sus tareas es responsable de la elaboración, cualquiera sea la categoría, tipo o amplitud del establecimiento.

**SEGUNDO MAESTRO PASTELERO:** Es el trabajador idóneo por sus propios conocimientos, que desempeña tareas en forma permanente con responsabilidad de sección y que está en condiciones de reemplazar al maestro en caso necesario.

**PRIMER OFICIAL PASTELERO:** Es el trabajador que realiza tareas especiales en la masa, en forma permanente, cualquiera sea la categoría, tipo o amplitud del establecimiento.

**SEGUNDO OFICIAL PASTELERO:** Es el trabajador que secunda al primer oficial pastelero.

**HORNERO:** Es el responsable de la cocción de los productos en todos aquellos hornos que no sean de línea.

**AYUDANTE:** Será considerado aquel trabajador que realice tareas con injerencia directa en trabajos varios y/o complementarios en las diferentes secciones.

**ENCARGADO DE SECCIÓN:** Será considerado quien tenga la responsabilidad y/o dirección cualquiera y sus funciones serán subordinadas al encargado general.

**ENCARGADO GENERAL:** Será considerado como tal el trabajador con responsabilidad y/o supervisión de todo el establecimiento, sea cual fuere la amplitud, tipo o categoría del mismo.

**PEÓN GENERAL:** Es el trabajador mayor de 16 años que ingresa sin conocimientos ni práctica, a realizar tareas generales relacionadas con los trabajos de elaboración y que irá ascendiendo según su capacitación.

**CHOFER:** Es el trabajador que, habilitado con el registro de conductor correspondiente, está a cargo de la conducción y/o transporte de los productos elaborados en la empresa.

AYUDANTE DE CHOFER: Tiene a su cargo la carga y descarga de los productos transportados o a transportar.

Art. 43 - Escalafón: A cada uno de los básicos establecidos en el artículo 41, se le agregará en concepto de escalafón por antigüedad, calculado sobre los mismos, la siguiente bonificación porcentual:

- De 1 a 10 años de servicio, el 1% (por ciento) por cada año.
- De 11 a 20 años de servicio, el 2% (dos por ciento) por cada año.
- De 20 años en adelante, el 3% (tres por ciento) por cada año.

Los porcentajes establecidos precedentemente, son acumulativos.

Art. 44 - El trabajador que durante el mes no registrara ninguna inasistencia ni llegada tarde, percibirá un incentivo económico por presentismo, equivalente al 8,33% calculado sobre el sueldo básico de la categoría en que revistare.

Art. 45 - El pago se efectuará con arreglo a las disposiciones legales vigentes en la materia y dentro de los plazos que éstas fijen. En caso de no hacerlo, a partir del día 10 y hasta el último día del mes, el empleador resarcirá al trabajador por cada día de demora abonándole un interés punitivo igual a la tasa diaria vigente en la plaza bancaria local. Esta penalidad sólo se aplicará a los haberes correspondientes al último mes cuyo pago se encontrare vencido y caduca automáticamente en caso de no efectuarse la reclamación dentro del mes en que debió efectuarse el pago. El importe máximo de la penalidad ascenderá al equivalente de 20 días de interés. Para otros rubros de haberes, diferentes y/o indemnizaciones, cualquiera fuere su naturaleza, esta cláusula es inaplicable quedando a salvo los derechos del trabajador dispuestos por la legislación vigente. El importe que correspondie-

re por la penalidad deberá abonarse por separado y no integrará la remuneración del trabajador a ningún efecto.

Art. 46 - Con referencia al ascenso del segundo vendedor, éste se aplicará al personal que cuente con un año de antigüedad en el desarrollo de sus tareas. Si el mismo fuera negado por la empleadora, se procederá de conformidad a lo establecido por la ley 14250, constituyéndose a tal fin una comisión paritaria.

## TÍTULO VI

### DISPOSICIONES GENERALES

Art. 47 - Día del gremio.- Será el día 8 de octubre de cada año, no pudiendo ser descontado el jornal correspondiente. A los trabajadores cuyo día de franco coincidiera con el día del gremio o se encontrare a dicha fecha en goce de vacaciones y/o licencias de cualquier tipo, se le abonará el importe correspondiente a ese día.

Art. 48 - Los empleadores comprendidos en la presente convención colectiva de trabajo, se ajustarán a las normas y disposiciones vigentes en materia de Obras Sociales y normas complementarias y/o supletorias.

Art. 49 - Fíjase un aporte del 3% (tres por ciento) a cargo del empleador, calculado sobre las remuneraciones brutas de la totalidad de los trabajadores a su cargo. De dicho aporte corresponderá el 1,5% (uno y medio por ciento) para cada una de las entidades intervinientes.

Queda facultada la entidad gremial a recaudar y ejecutar en caso de mora con los aportes.

Art. 50 - Las entidades pactantes convienen la creación de una Comisión Paritaria de Interpretación con carácter permanente y que estará integrada por 3 (tres) miembros del sector empresario y 3 (tres) del sector obrero, los que tendrán a su cargo resolver en las cuestiones de interpretación de esta convención y en los casos de calificación y promoción del trabajador.

Art. 51 - La violación a las condiciones pactadas en este convenio será considerada infracción en los términos de las leyes y reglamentaciones vigentes en la materia y dará lugar a formular la correspondiente reclamación por ante la autoridad de aplicación.

Art. 52 - En cumplimiento de la legislación vigente en materia de asociaciones sindicales de trabajadores, las empresas reconocerán a los delegados del personal y/o comisiones electas de conformidad y en un todo de acuerdo con los requisitos exigidos por esta legislación.

Art. 53 - Las empresas permitirán la entrada a los lugares de trabajo a los miembros de Comisión Directiva de la entidad gremial pactante, previa exhibición de las credenciales que lo acrediten como tales, en todos los casos en que, suscitados problemas laborales en el establecimiento, sea necesaria su participación in situ para el tratamiento de las soluciones conjuntamente con el empleador.

Art. 54 - Cuota sindical: Los empresarios comprendidos dentro del presente convenio deberán oficiar como agente de retención de la cuota sindical importe equivalente al tres (3%) por ciento del salario bruto total mensual que corresponda a cada trabajador de su establecimiento. El importe deberá ser depositado hasta el día 15 del mes posterior en el Banco Macro Bansud SA

cuenta 4 - 140 - 000023408/4, a la orden del Sindicato de Trabajadores Pasteleros, Pizzeros, Alfajeros, Factureros, Heladeros, Rotiseros y Afines.

Art. 55 - Cuando en cualquier establecimiento se cumplieran habitualmente y como actividad tipificada las de pastelero, facturero, alfajero, casas de lunchs (sin servicio de bar), rotisero y tareas afines, los trabajadores dedicados a las mismas registrarán sus condiciones salariales y de trabajo por este convenio.

Art. 56 - Vigencia de los salarios básicos: A los efectos de que los importes salariales básicos no pierdan su valor adquisitivo actualizado, las entidades pactantes resuelven la creación de una Comisión Salarial que estará integrada por tres representantes de cada entidad y que se constituirá a simple solicitud de una de ellas y dentro de los cinco (5) días corridos de notificada la otra parte, con los integrantes que en cada caso resuelva cada entidad, los que no podrán ser reemplazados una vez iniciada la negociación, salvo por causas de fuerza mayor debidamente comprobadas.

Art. 57 - Los empresarios comprendidos dentro del presente convenio deberán officiar como agentes de retención de la cuota mutual que abarca cada trabajador afiliado a la Mutual del Personal de la Industria Pastelera y Afines de Tucumán. A los fines informativos se deja constancia que en la actualidad el porcentaje de aporte vigente para los afiliados es el 3% (tres por ciento) del total de las remuneraciones brutas mensuales que le corresponda a los trabajadores afiliados, dichos aportes serán depositados en la cuenta del Banco Macro Bansud SA 4 - 140 - 0000234057/7 hasta el día 15 del mes posterior al que se haya devengado el salario.



SINDICATO TRABAJADORES PASTELEROS, PIZZEROS, ALFAJOREROS  
FACTUREROS, HELADEROS, ROTISEROS Y AFINES

PERSONERIA GREMIAL 1220 - Adherido a la C.G.T. y a la F.O.P.C.P.A.YA.R.A.

Jujuy 144 C.P. 4000 pastelerostucuman@gmail.com Tel. /Fax: 0381 - 4212704

**ESCALA SALARIAL PASTELERIA - ABRIL - JULIO - SETIEMBRE - OCTUBRE/2014 - CCT N° 473/06**

<b>CATEGORÍAS</b>	dic-13	abr-14	jul-14	sep-14	oct-14
<i>Maestro Pastelero</i>	6.712,25	7.383,48	8.054,70	8.390,31	8.725,93
<i>2do Pastelero</i>	5.873,98	6.461,38	7.048,78	7.342,48	7.636,17
<i>1er Oficial</i>	5.764,31	6.340,74	6.917,17	7.205,39	7.493,60
<i>2do Oficial</i>	5.154,04	5.669,44	6.184,85	6.442,55	6.700,25
<i>Oficial de Sección</i>	5.172,94	5.690,23	6.207,53	6.466,18	6.724,82
<i>Ayudante</i>	5.084,65	5.593,12	6.101,58	6.355,81	6.610,05
<i>Peón General</i>	5.058,99	5.564,89	6.070,79	6.323,74	6.576,69
<i>Maestro Facturero</i>	5.873,98	6.461,38	7.048,78	7.342,48	7.636,17
<i>Hornero</i>	5.266,63	5.793,29	6.319,96	6.583,29	6.846,62
<i>Oficial Hornero</i>	5.220,79	5.742,87	6.264,95	6.525,99	6.787,03
<i>Oficial Bañador de Bombones</i>	5.375,60	5.913,16	6.450,72	6.719,50	6.988,28
<i>Turnante</i>	5.258,24	5.784,06	6.309,89	6.572,80	6.835,71

<b>PERSONAL DE CONFITERIA</b>	dic-13	abr-14	jul-14	sep-14	oct-14
<i>Encargado de Vendedores</i>	5.809,94	6.390,93	6.971,93	7.262,43	7.552,92
<i>1er Vendedor</i>	5.745,73	6.320,30	6.894,88	7.182,16	7.469,45
<i>2do Vendedor</i>	5.202,62	5.722,88	6.243,14	6.503,28	6.763,41
<i>Suplente de Vendedor</i>	5.167,09	5.683,80	6.200,51	6.458,86	6.717,22
<i>Dependiente de Mostrador</i>	5.167,09	5.683,80	6.200,51	6.458,86	6.717,22
<i>Cajero</i>	5.809,94	6.390,93	6.971,93	7.262,43	7.552,92
<i>Encargado de Expedición</i>	5.167,09	5.683,80	6.200,51	6.458,86	6.717,22
<i>Cadete hasta 18 años</i>	5.058,99	5.564,89	6.070,79	6.323,74	6.576,69

<b>TAREAS VARIAS DEL OFICIO</b>	dic-13	may-14	jul-14	nov-14	dic-14
<i>Encargado de Cristalería</i>	5.375,60	5.913,16	6.450,72	6.719,50	6.988,28
<i>Encargado de Expedición</i>	5.167,09	5.683,80	6.200,51	6.458,86	6.717,22
<i>Maestro Saladitero</i>	5.386,79	5.925,47	6.464,15	6.733,49	7.002,83
<i>Maestro Sandwichera</i>	5.873,77	6.461,15	7.048,52	7.342,21	7.635,90
<i>Oficial Fiambra</i>	5.134,47	5.647,92	6.161,36	6.418,09	6.674,81
<i>Oficial Sandwichero-Saladitero</i>	5.610,51	6.171,56	6.732,61	7.013,14	7.293,66
<i>Operarios</i>	4.970,24	5.467,26	5.964,29	6.212,80	6.461,31

<b><u>FABRICA DE ALFAJORES</u></b>	dic-13	may-14	jul-14	nov-14	dic-14
<i>Maestro Alfajorero</i>	5.873,77	6.461,15	7.048,52	7.342,21	7.635,90
<i>Oficial</i>	5.134,47	5.647,92	6.161,36	6.418,09	6.674,81
<i>Hornero</i>	5.167,09	5.683,80	6.200,51	6.458,86	6.717,22
<i>Ayudante</i>	5.113,18	5.624,50	6.135,82	6.391,48	6.647,13
<i>Envolvedor</i>	5.058,99	5.564,89	6.070,79	6.323,74	6.576,69
<i>Peón General</i>	5.058,99	5.564,89	6.070,79	6.323,74	6.576,69

<b><u>CATEGORÍAS TODAS LAS RAMAS</u></b>	dic-13	may-14	jul-14	nov-14	dic-14
<i>Chofer</i>	5.375,60	5.913,16	6.450,72	6.719,50	6.988,28
<i>Ayudante de Chofer</i>	5.145,30	5.659,83	6.174,36	6.431,63	6.688,89
<i>Encargado administrativo</i>	5.317,00	5.848,70	6.380,40	6.646,25	6.912,10
<i>Auxiliar</i>	5.145,30	5.659,83	6.174,36	6.431,63	6.688,89

**Escalafón:** de 1 a 10 años, el 1% por cada año trabajado, acumulativo.-

De 10 a 20 años, el 2% por cada año trabajado, acumulativo.-

De 20 a 30 años en adelante, el 3% por cada año trabajado, acumulativo.-

**Presentismo:** el 8,33%, por asistencia perfecta.

**Hornero:** el 8%, por su tarea específica

**Datos del Indec de los Viajeros que Llegan a Tucumán**

Meses	2008			2.009		
	Hoteleros	Para-hoteleros	Total	Hoteleros	Para-hoteleros	Total
Enero	12.719	5.204	<b>17.923</b>	12.076	4.052	<b>16.128</b>
Febrero	11.766	3.481	<b>15.247</b>	12.044	3.842	<b>15.886</b>
Marzo	14.285	3.350	<b>17.635</b>	13.111	2.777	<b>15.888</b>
Abril	15.745	2.697	<b>18.442</b>	16.943	2.801	<b>19.744</b>
Mayo	18.897	3.119	<b>22.016</b>	15.359	2.540	<b>17.899</b>
Junio	14.839	2.847	<b>17.686</b>	13.988	2.415	<b>16.403</b>
Julio	25.750	4.995	<b>30.745</b>	18.204	3.905	<b>22.109</b>
Agosto	24.276	3.975	<b>28.251</b>	19.807	3.301	<b>23.108</b>
Septiembre	21.914	3.349	<b>25.263</b>	18.101	4.483	<b>22.584</b>
Octubre	19.359	3.177	<b>22.536</b>	17.521	4.661	<b>22.182</b>
Noviembre	13.535	2.778	<b>16.313</b>	13.568	3.098	<b>16.666</b>
Diciembre	10.671	2.483	<b>13.154</b>	10.822	2.549	<b>13.371</b>
			<b>245.211</b>			<b>221.968</b>

Meses	2.010			2.011		
	Hoteleros	Para-hoteleros	Total	Hoteleros	Para-hoteleros	Total
Enero	13.961	4.003	<b>17.964</b>	13.492	3.863	<b>17.355</b>
Febrero	13.324	2.813	<b>16.137</b>	13.949	3.080	<b>17.029</b>
Marzo	14.124	2.884	<b>17.008</b>	19.666	3.061	<b>22.727</b>
Abril	17.751	3.079	<b>20.830</b>	17.495	2.655	<b>20.150</b>
Mayo	15.975	2.998	<b>18.973</b>	18.238	2.671	<b>20.909</b>
Junio	16.507	1.924	<b>18.431</b>	16.404	2.358	<b>18.762</b>
Julio	23.883	4.682	<b>28.565</b>	32.508	4.026	<b>36.534</b>
Agosto	20.172	2.748	<b>22.920</b>	22.216	2.415	<b>24.631</b>
Septiembre	20.298	2.447	<b>22.745</b>	22.341	3.262	<b>25.603</b>
Octubre	23.340	2.633	<b>25.973</b>	19.315	3.057	<b>22.372</b>
Noviembre	19.071	2.326	<b>21.397</b>	17.323	2.987	<b>20.310</b>
Diciembre	14.205	2.006	<b>16.211</b>	12.460	2.532	<b>14.992</b>
			<b>247.154</b>			<b>261.374</b>

Meses	2012			2013		
	Hoteleros	Para-hoteleros	Total	Hoteleros	Para-hoteleros	Total
Enero	11.673	3.821	<b>15.494</b>	12.137	2.894	<b>15.031</b>
Febrero	13.617	2.666	<b>16.283</b>	11.650	2.304	<b>13.954</b>
Marzo	12.892	2.765	<b>15.657</b>	18.111	2.576	<b>20.687</b>
Abril	15.406	2.901	<b>18.307</b>	16.150	1.948	<b>18.098</b>
Mayo	13.878	2.410	<b>16.288</b>	16.641	1.678	<b>18.319</b>
Junio	14.623	2.197	<b>16.820</b>	19.126	1.494	<b>20.620</b>
Julio	27.353	3.584	<b>30.937</b>	29.277	3.627	<b>32.904</b>
Agosto	21.032	2.715	<b>23.747</b>	23.793	2.107	<b>25.900</b>
Septiembre	22.093	2.145	<b>24.238</b>	21.402	2.435	<b>23.837</b>
Octubre	21.975	2.718	<b>24.693</b>	22.394	3.025	<b>25.419</b>
Noviembre	15.751	2.092	<b>17.843</b>	22.049	2.606	<b>24.655</b>
Diciembre	9.814	1.699	<b>11.513</b>	16.493	2.091	<b>18.584</b>
			<b>231.820</b>			<b>258.008</b>

Meses	2.014		
	Hoteleros	Para-hoteleros	Total
Enero	18.060	3.113	<b>21.173</b>
Febrero	19.573	3.809	<b>23.382</b>
Marzo	21.801	3.129	<b>24.930</b>
Abril	26.093	2.889	<b>28.982</b>
Mayo	25.545	2.134	<b>27.679</b>
Junio	24.751	2.346	<b>27.097</b>
			<b>153.243</b>

Se considera viajero a toda persona que se ha trasladado de su lugar de residencia habitual por razones de diversa índole, tales como el ocio, los negocios, la visita a familiares o amigos, etc.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Fuente: INDEC, Encuesta de Ocupación Hotelera realizada en los distintos años..

## ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

### **a) General**

ASCARTE, Lidia Inés, Clases Teóricas de Organización Contable, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, (Tucumán, 2013).

GAITHER y FRAZIER, Administración de Producción y Operaciones, Octava Edición, Thomson Editores, (2000).

KINNEAR y TAYLOR, Investigación de Mercado, Cuarta Edición, Mc. Graw Hill, (s. t.), (s. d.).

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, Marketing Versión para Latinoamérica, Edición Decimoséptima, (2008).

MANKIWI, N. Gregory, Principios de la Economía, Quinta Edición, Cengage Learning, (s. t.), (s. d.)

RENDER, Staer Hanna, Métodos Cuantitativos para los negocios, Novena Edición, Prentice Hall. (s.t.), (s.d.)

### **b) Especial**

Convenios Colectivos. Pasteleros. Tucumán. Ramas: Pastelería - CCT 473/2006; Heladería - CCT 474/2006; Pizzería - CCT 475/2006.

MIRANDA MIRANDA, Juan José, Gestión de Proyecto – Identificación, Formulación - Evaluación Financiera – Económica – social – Ambiente, Cuarta Edición, (s. t) (s. d.).

QUINTEROS, Juan José, Clases Teóricas de Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, (Tucumán, 2014).

**c) Otras Publicaciones**

Consultas hechas en base de Información en Internet:

[www.calsa.com.ar](http://www.calsa.com.ar) (Agosto – Septiembre de 2014)

[www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar) (Agosto de 2014)

[www.iestpbf.edu.pe/archivos/alfajores\\_regionales.pdf](http://www.iestpbf.edu.pe/archivos/alfajores_regionales.pdf) (Agosto de 2014)

[www.tucuman.gov.ar](http://www.tucuman.gov.ar) (Agosto – Septiembre de 2014)

[www.castilloweb.com.ar](http://www.castilloweb.com.ar) (Septiembre de 2014)

[www.myacomercial.com.ar](http://www.myacomercial.com.ar) (Septiembre de 2014)

## Índice

<u>PRÓLOGO</u>	1
<u>CAPÍTULO I</u>	
Tucumán	3
Turismo en Tucumán	6
Historia del Alfajor	8
Tipos de Alfajores	9
Alajores Regionales	9
Alfajores Industriales	10
Concepción de la Idea Inicial	11
Puntos Fuertes	12
Puntos Débiles	12
Estudio de Mercado	13
Descripción del producto	13
Mercado Consumidor	13
Análisis del consumidor	13
Proyección de la demanda	14
Variables que influyen en la demanda	17
Mercado Competidor	18
Características del Segmento alfajores regionales	19
Bienes Competitivos (Sustitutos)	21
Análisis de Precios	21
Mercado Distribuidor	22
Acciones Publicitarias	22
Sistemas de ventas y medios de pago	23

Mercado Proveedor	23
<b><u>CAPÍTULO II</u></b>	
<b>ESTUDIO TECNICO</b>	<b>25</b>
Necesidades de Materia Prima	25
Proceso de Producción	27
Capacidad de Producción	28
Localización y tamaño de la Planta	29
Requerimientos de Maquinaria y Equipo	29
Descripción de maquinarias	30
Proveedores de maquinarias, muebles, útiles y otros	35
Edificios e Instalaciones	35
<b>ESTUDIO ORGANIZACIONAL</b>	<b>36</b>
Mano de Obra	37
<b>ESTUDIO LEGAL</b>	<b>39</b>
<b><u>CAPÍTULO III</u></b>	
<b>ESTUDIO ECONOMICO FINANCIERO</b>	<b>40</b>
Análisis de los Costos	40
Costos variables	41
Costos Fijos	43
Análisis de la Inversión	45

Inversión en Activo Fijo	45
Depreciación	46
Calculo de la depreciación	46
Inversión en Capital de Trabajo	48
Inversión Total	51
Flujo de Fondos del Proyecto	52
INDICADORES	54
Valor Actual Neto (VAN)	54
Tasa Interna de Retorno	55
Otros Indicadores	56
Análisis de Riesgo	57
Análisis de Sensibilidad	58
<u>CONCLUSIÓN</u>	61
<u>ANEXO</u>	63
<u>ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO</u>	91
<u>ÍNDICE ANALÍTICO</u>	93