



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

ANÁLISIS GENERAL DE ELABORACIÓN DE QUESOS DE CABRA

Autor: Aznar, Ricardo Jesús

Director: Dilascio, Ricardo Javier

2012

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

ABSTRACT

El objetivo del presente trabajo es el análisis de una actividad como proyecto de inversión que consiste en la producción y elaboración de distintos tipos de quesos de Cabra. Con el mismo se pretende dar a conocer los distintos campos de análisis para la implementación de dicho proyecto, como así también valorar la importancia del mismo en el mercado, es decir su impacto financiero para su futura difusión y como emprendimiento propio.

En cumplimiento de dicho objetivo la disposición de los temas sigue un orden intencionalmente determinado. El trabajo consta de cinco capítulos. El primero “Análisis Organizacional”; el segundo “Análisis de Mercado”; el tercero “Análisis Legal”; el cuarto “Análisis Técnico”; y el quinto “Aplicación Práctica del Proyecto”.

Inicialmente se presenta una descripción sobre los conceptos básicos de organización a tener en cuenta para la implementación de una empresa en la economía actual. Para su desarrollo hemos obtenido información a través de bibliografía y de clases teóricas dictadas por la Cátedra de Organización Contable de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de Tucumán, UNT y de Internet, consultando las páginas Web: www.monografias.com; www.wikipedia.com.

En el segundo capítulo se desarrolla el Análisis del Mercado en el cual el proyecto se llevara a cabo mostrando el impulso económico que puede generar en la localidad en la que se llevara a cabo la actividad, La Banda, Santiago Estero.

El tercer capítulo, contiene el Análisis Legal, el cual tiene como finalidad mostrar el marco legal bajo el cual la Empresa se va a caracterizar y principalmente mostrar cuales son los principales aspectos legales que se deben tener en cuenta para el funcionamiento del mismo y además mostrar que el capital humano que va a ser parte de este proyecto, va a tener respaldo jurídico.

El capítulo cuarto, contiene una descripción de la actividad que se va a desarrollar. El mismo tiene como finalidad permitir al lector conocer los distintos aspectos en el proceso de elaboración, es decir conocer la estructura necesaria para su nacimiento y posterior funcionamiento. Hemos recabado información a través de visitas a la web como a los organismos de contralor relacionados con la actividad lechera como lo son: INTA, CERELA, SENASA, QUESOS ARGENTINOS, LACTEO CAPRINO.

El quinto capítulo, a modo integrador, traduce a través de síntesis, toda la teoría enunciada anteriormente, describiendo la operatoria de la Empresa **“QUESOS DON FELIX S.R.L”**.

PRÓLOGO

Esta investigación se realizó como trabajo de culminación de la carrera de Ciencias Económicas y para la integración de una completa y eficaz formación universitaria, basada en el ejercicio continuo de la crítica personal y el esfuerzo mental.

El mismo pretende realizar un análisis de un tipo de actividad que mediante una estructura organizacional y una figura jurídica muestre su grado de aplicación como proyecto de inversión y el valor que tiene actualmente en el mercado.

Se pretende introducir al lector al conocimiento de la importancia de la actividad llevada a cabo en nuestro país.

Como estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, pretendo mostrar las necesidades de mercado en mi ciudad La Banda, Santiago del Estero y plasmarlas en un proyecto, de manera de obtener rentabilidad y aportar un valor agregado a la sociedad. Principalmente porque esta actividad actualmente no se encuentra desarrollada profesionalmente.

Agradezco de manera especial la colaboración del C.P.N Dilascio, Ricardo Javier, Profesor de Organización Contable de Empresa, y la C.P.N Juárez María Gimena, quienes generosamente me brindaron información sobre el tema en cuestión y pusieron a mi disposición sus conocimientos e investigaciones al respecto.

CAPITULO I

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Sumario: 1- Introducción. 2- Visión, Misión y Valores: Definición. 3- Objetivos y Políticas: Definición; 4- Organización: Definición. Importancia. Características- Clasificación- Etapas. 5- Organigrama: Definición. Objetivos. 6- Manual de Funciones: Definición. Objetivos. Clases de Manuales. 7- Departamentalización: Definición. Clasificación. Departamentos: definición, objetivos, procesos básicos. 8- Informes: Concepto. Tipos. 9- Control Interno: Definición.

1-INTRODUCCIÓN

El desarrollo económico en el campo industrial, ha permitido el establecimiento de grandes empresas. Esto ha dado por resultado una gran complejidad en la organización y la administración de las mismas.

Antiguamente esto no era un problema ya que los comerciantes atendían a las mismas de manera personal y atendían al negocio en la totalidad de sus operaciones. Ellos mismos efectuaban los controles y si detectaban algún error inmediatamente sabían de donde provenían.

Pero a medida que transcurrió el tiempo, y se inicio el desarrollo industrial, comenzó a aparecer la necesidad de controlar a los negocios.

En este marco del desarrollo económico es en donde aparecen los conceptos más importantes que hacen a la organización y a la administración de las empresas. El control interno está íntimamente relacionado con el estudio de la organización y administración de los negocios, por lo que es necesario asentar, aunque sea en forma breve, lo que se entiende por estos dos últimos conceptos, a reserva de que, posteriormente, se aclare lo que significa el control interno. Es por ello que se deben establecer previamente todos los parámetros que permitirán saber hacia dónde y cómo debemos llegar en la aplicación de un proyecto de inversión.

2- VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

Es de suma importancia tener en cuenta tres conceptos fundamentales en la inicialización de un proyecto y en la organización del mismo.

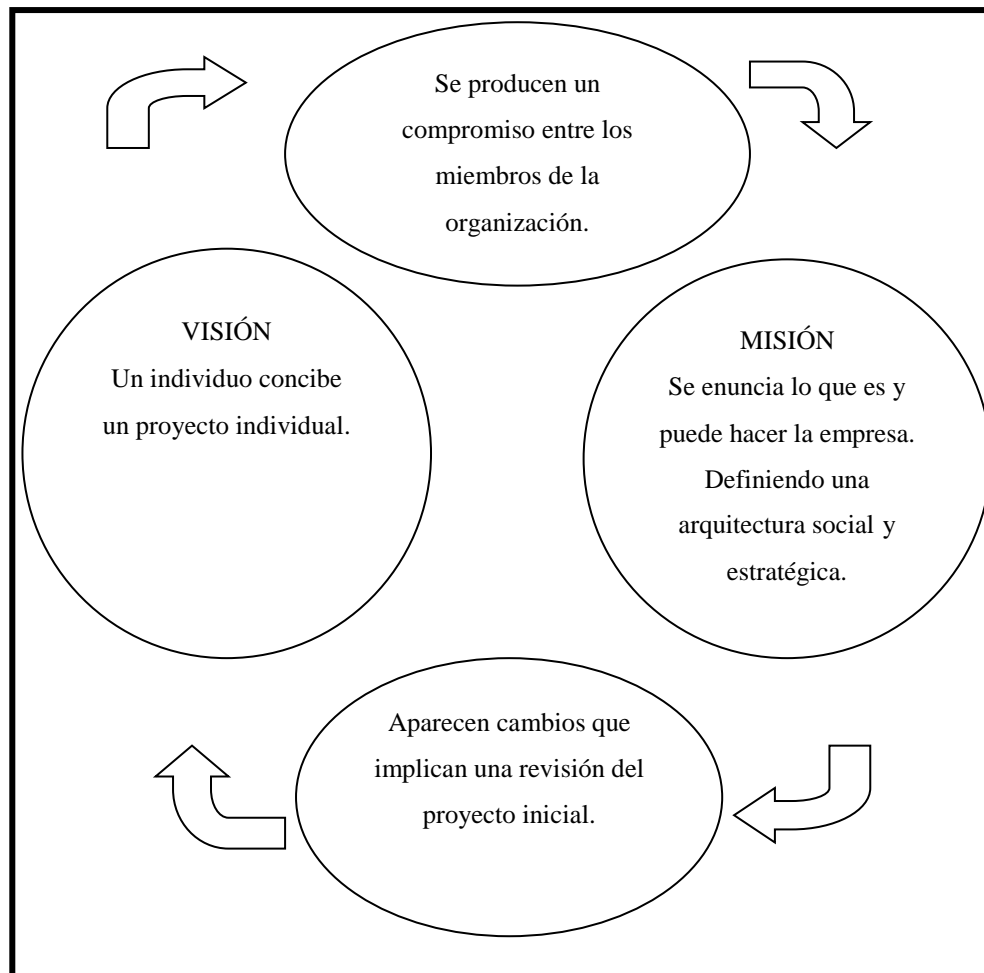
- ✓ **Visión:** Traduce lo que quiere ser la empresa, y eso predetermina la elección de la estrategia.
- ✓ **Misión:** Establece lo que quiere conseguir dentro del marco previamente definido por la visión, y la misma forma parte del proceso de dirección y planificación estratégica de la empresa.¹

“las empresas visionarias deben definir una cultura basada en una fuerte ideología central y unos comportamientos que fomentan el progreso”²

1 MORCILLO, Patricio, “La Dirección Estratégica de la Tecnología e Innovación”; (Civitas, Madrid, 1997).

2 COLLINS, J; PORRAS, J.I., “Built to Last: Successful habits of visionary companies”. Harper Collins Publishers, (New York , 1994)

Relación entre Visión y Misión: El Bucle de Retroalimentación³



✓ **Valores:**

Respeto, profesionalismo, compromiso, entusiasmo, humildad, creatividad, honestidad, compañerismo y cooperación.

³ MORCILLO, Patricio, "La Dirección Estratégica de la Tecnología e Innovación"; (Civitas, Madrid, 1997).

3- OBJETIVOS Y POLÍTICAS

Es importante conocer todas las acciones que se llevan a cabo en la empresa en su caminar hacia el futuro para conocer todos los objetivos, políticas y programas.

Los objetivos son aquellos resultados a los que se quieren conseguir. Consisten en la formulación de una situación futura posible, deben describir la situación de futuro a la que se quiere llevar a la empresa.

Las políticas son criterios o normas que indican como perseguir esos objetivos.

Y para el desarrollo de ambos conceptos se deben establecer programas que consisten en las acciones específicas que se van a emprender en los distintos periodos de tiempo que dure el negocio.⁴

Por lo tanto se debe:

- Determinar si la implementación y desarrollo de la idea de negocio es viable.
- Reunir elementos de juicio que permitan tomar decisiones racionales con respecto a la asignación de los recursos disponibles.
- Proyectar los resultados para determinar si el proyecto se descarta, se posterga o se ejecuta.

4- ORGANIZACIÓN

a) Definición de Organización

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

4 TOMAS, José Luis Lucas, "Proceso de Negocio y sistema de objetivos y políticas", Programa doctoral, IESE, (Mayo, 1995).

"Organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito".⁵

En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.

Por último podemos referirnos al término organización de empresas, que hace referencia a la estructura organizativa del trabajo en el ámbito empresarial. Existen varios elementos que son claves en esta estructura, como la burocracia, la especialización del empleo, la departamentalización, la cadena de mando, la descentralización y la formalización.

La forma en que se organizan las empresas es estudiada por una ciencia administrativa denominada administración de empresas, que estudia la forma en que se gestionan los recursos y procesos. Esta administración es considerada como la base del funcionamiento de una empresa.

⁵ FERREL, O.C.; HIRT, Geoffrey; RAMOS, Leticia, y FLORES, Miguel Ángel; "Introducción a los negocios en un mundo cambiante", 4ª edición, Interamericana, (2004), pág.215

b) Importancia de la Organización.

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales.

En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas.

Con todo, es obvio que aún hay personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho mas efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos, quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

En síntesis, el propósito de la Organización es contribuir a que los objetivos sean significativos y favorezcan la eficiencia organizacional.⁶

c) Características de la Organización.

- Complejidad: Existen organizaciones altas y bajas. Las grandes organizaciones tienen un gran número de niveles intermedios que

6 RENDON, Wendy Naranjo; Curso: Organización y administración de Empresas del Comercio Exterior , Instituto Universitarios de Tecnología "Juan Pablo Pérez Alfonso", Puerto la Cruz; (Venezuela, 2012)

coordinan e integran las labores de las personas a través de la interacción indirecta. Las empresas pequeñas las actividades las realizan interactuando directamente con las personas.

- Rutina Estandarizada: Son procesos y canales de comunicación que existe en un ambiente despersonalizado o impersonal, las grandes organizaciones tienden a formar sub-colectividades o grupos informales, manteniendo una acción personalizada dentro de ellas.
- Estructura especializada no oficiales: Configuran una organización informal cuyo poder, en algunos casos, son más eficaz que las estructuras formales.
- Tendencia a la especialización y a la proliferación de funciones: Pretende distanciar la autoridad formal de las de idoneidad profesional o técnicas, las cuales necesitan un modelo extra formal de interdependencia Autoridad-Capacidad para mantener el orden.
- Tamaño: Va depender del número de participantes y dependencias.⁷

a) **Clasificación**

Las organizaciones se pueden clasificar de 2 formas:

- **Organización Informal:** Este tipo de organización es muy común en empresas pequeñas o de familias. Es la parte más importante de la organización, pues es donde tiene lugar las relaciones entre los individuos y los grupos, los requerimientos de tipo social, las normas grupales.
- **Organización Formal:** Cuando hay una predefinición del patrón de relaciones, hablamos de una “organización formal”. Predefinir

⁷ RENDON, Wendy Naranjo; Curso: Organización y administración de Empresas del Comercio Exterior, Instituto Universitarios de Tecnología “Juan Pablo Pérez Alfonso”, Puerto la Cruz; (Venezuela, 2012)

significa que alguien definió una serie de variables o conductas dentro de la empresa, aplicando criterios de administración, definiendo funciones, responsabilidades, políticas, pautas, normas, sistemas de autoridad, sistema de administración, etc. La organización formal es el esqueleto o estructura del sistema, la disposición de funciones y jerarquías, la descripción escrita de tareas obligaciones, etc.

e) Etapas de una organización

Para nuestro análisis es necesario cubrir las distintas etapas que se corresponden con este concepto de estructura que nos permite el logro de objetivos y metas establecidas.

- Identificación plena de cada una de las actividades o tareas que se dan a propósito del proyecto.
- Agrupar tareas que se orienten a cumplir una función específica dentro del proyecto (producción, recursos humanos, procedimientos administrativos, mercadeo, investigación y desarrollo).
- Determinar los requerimientos del personal para el ejercicio de cada función.
- Convertir las funciones en unidades administrativas tangibles y establecer la relación de dependencia, responsabilidad, complementariedad y comunicación entre éstas.
- Con base a lo anterior se diseña el “organigrama” con sus correspondientes manuales de métodos y procedimientos, que deberán soportar cualquier análisis en cuanto a que todas las funciones estén incluidas en las unidades administrativas creadas; que cumpla con los objetivos y misión de la organización; que su diseño funcional sea lo suficientemente estable pero flexible, que se

pueda adaptar sin complicaciones a las cambiantes circunstancias propias del entorno dinámico que rodea a la empresa moderna.

5- ORGANIGRAMA

a) Definición:

Es la representación grafica de la estructura formal de una organización. El organigrama no asegura la calidad en la organización pero permite seguir el camino para conseguirlo.

El organigrama es estático por que representa a la empresa en un momento dado y a la vez es dinámico por que representa un patrón de relaciones dinámicas en la empresa.⁸

b) Objetivos de los Organigramas:

- ✓ Como medios de información:
 - Se pueden observar la ubicación.
 - Muestran los puestos.
 - Definen los niveles.
 - Identifican las relaciones de autoridad y de asesoramiento.
- ✓ Como medios de análisis:
 - Muestra la estructura global de la empresa.
 - Permite detectar las fallas de estructuras y controles.
 - Permite la incorporación de estructuras de empresas similares.
 - Posibilitan el planteo de cambios.⁹

⁸ ASCARTE, Lidia Inés, Curso: Organización Contable de Empresa, Clases teóricas, FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS-UNT, (Tucumán, 2011).

⁹ *Ibíd.*

6- MANUAL DE FUNCIONES

a) Definición:

En toda empresa tanto los jefes como los empleados deben tener definidas sus obligaciones, sus responsabilidades, sus funciones y las normas bajo las cuales trabajarán. Esta información debe ser transmitida de una manera simple, directa, por medio de un informe. El medio utilizado son los “Manuales de Funciones”.

Los manuales son parte del sistema de comunicación y de información de la empresa, por medio de los cuales la dirección transmite decisiones sobre: políticas de la empresa, organización estructural y procedimientos.

b) Objetivos de los Manuales

- Constituyen parte del proceso de comunicación.
- Son herramientas que sirven de enlace en la estructura formal: interrelacionan el todo, por lo tanto, definen y precisan la organización formal.
- Constituyen un inventario documentado de las prácticas reconocidas por la empresa.
- Es la vía de transmisión del legado de capacidad, experiencia y habilidades de los jefes.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no queda sujeta a improvisaciones, iniciativas personales, ya que son normas que aseguran la homogeneidad.
- Sirven para dirimir conflictos derivados de superposición de autoridad, funciones y responsabilidad.
- Son base para la revisión del sistema en forma ordenada y permanente.
- Ayudan a la dirección en la tarea de planificar, coordinar y controlar.

- Ayuda a los jefes que tengan una visión general de las tareas de la empresa.

c) Clases de Manuales

- Manual de Políticas: son las decisiones de la dirección. Lo que se quiere lograr con estos tipos de manuales es la adhesión a la política general de la empresa. El problema con este tipo es que general no se los escriben, se toma conocimiento de él mediante el manual de funciones.
- Manual de Estructuras: es la conjunción de los organigramas y los manuales de funciones.
- Manual de Funciones: es la descripción de las funciones y tareas que son asignadas a cada sector. Indica “que debe hacerse y quien debe hacerlo”.
- Manual de Procedimientos: es la descripción detallada de operatorias de la empresa. Indica “como deben hacerse y cuando determinadas tareas”.¹⁰

7- DEPARTAMENTALIZACIÓN

a) Definición

Es el proceso que consiste en agrupar funciones o tareas homogéneas de acuerdo a un criterio, a un atributo o a una propiedad predefinida creando áreas, divisiones, departamentos y sectores dentro de una empresa.¹¹

La departamentalización implica:

- Agrupar actividades homogéneas con el objeto de lograr eficiencia o especialización.

¹⁰ ASCARTE, Lidia Inés, Curso: Organización Contable de Empresa, Clases teóricas, FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS-UNT, (Tucumán, 2011).

¹¹ibidem.

- Deslindar una cabeza de grupo que se conoce como “jefatura”.
- Interrelacionar todos los grupos. Proceso de Coordinación.

b) Clasificación:

- Funcional: es agrupar las actividades afines en solo departamento.
 - Ventajas:
 - Al haber una actividad específica hay mayor eficiencia y mayor competencia.
 - Se potencia la especialización laboral u ocupacional.
 - Desventajas:
 - Se requiere un gran esfuerzo en la coordinación interdepartamental.
 - A veces se pierde el objetivo global de la empresa.
- Por Productos: estructura a la empresa de acuerdo al producto o servicio que ésta brinda al mercado.
 - Ventajas:
 - Cada unidad es un negocio en miniatura, esto implica mayor descentralización y mayor delegación de la autoridad.
 - Permite una mejor evaluación de cada unidad.
 - Desventajas:
 - Desaparece o se reduce al más mínimo la especialización, que es una ventaja de la departamentalización funcional.
 - Tiene un elevado costo de producción.¹²

- Ubicación territorial: en este tipo de departamentalización se consideran dos variables, la actividad de la empresa y el área de influencia.
 - Ventajas:
 - Aprovecha al máximo la fuente de abastecimiento.
 - Da una rápida solución a los problemas locales.
 - Es óptima para la evaluación de resultados.
 - Desventajas:
 - Se reduce la coordinación.
 - Reduce al mínimo el control de la alta gerencia, porque hay un mayor grado de autonomía.

- Por tipos de Clientes: agrupa de acuerdo al tipo de persona que reciben el producto.
 - Ventajas:
 - Centra su atención en la necesidad del cliente consumidor.
 - Concentra esfuerzo en la exigencia del mercado y la satisfacción del cliente.
 - Desventajas:
 - Por presión del mercado, relega a un segundo plano actividades esenciales como las financieras, las políticas de cobranzas, etc.

- Por Procesos: Se estructura por procesos.
 - Ventajas:
 - La departamentalización es más sencilla.

- Desventajas:

- Está influenciada por la tecnología.

- Por Proyectos: Agrupación por proyectos de acuerdo a un objeto definido. Se utiliza en grandes emprendimientos. Se requiere gran cantidad de recursos. La particularidad es que requiere de estructuras flexibles para adaptarse a los distintos proyectos.

c) **Departamentalización Funcional**

Una visión para ver la empresa, su organización y las múltiples funciones que se desarrollan en ella, es a través de sus áreas funcionales.

Los Sistemas Operativos Básicos son:

- Adquisición de insumos: abastecimientos.
- La transformación de los insumos: conversión.
- La venta y la distribución de los bienes y servicios: ventas.
- La adquisición y administración de los fondos: finanzas.
- La gestión y desarrollo de los empleados: administración de personal.

DEPARTAMENTO COMERCIAL

1- Departamento Compras:

a) Definición

Las compras aparecen como la función básica y primaria a considerar. Función que se identifica en un sentido más amplio como la función de abastecimiento de una Empresa.

La función de compras es una profesión que involucra el acto de obtener los productos o servicios necesarios, en la calidad correcta, el precio correcto y el lugar correcto.

Comprar es una función de altísima importancia dado que en ella se invierte el dinero de la empresa, de su gestión depende la posición competitiva de la empresa.

El área de compras es el sector encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida de los bienes de la empresa.

b) Objetivos

Los objetivos surgen de la misma definición:

- Adquirir los productos adecuados.
- Tener los bienes disponibles al tiempo que son necesarios.
- Asegurar la cantidad adecuada.
- Pagar el precio correcto.
- Contar y proveer más de una fuente de aprovisionamiento.
- Mantener con proveedores una relación acorde a las políticas empresarias.
- Anticiparse a los problemas de abastecimiento, o de alteraciones en el mercado.

c) Procesos Básicos:

- Aparición de la necesidad:
 - *Puede surgir desde el control de inventarios.
 - *Puede surgir desde alguien que necesite un bien o un servicio.
- Identificación y comparación de proveedores y abastecedores.
 - *Selección de los proveedores con quien cotizar.

*Emisión de cotizaciones.

- Negociación de la compra.

*Análisis de los presupuestos.

*Negociación de las condiciones.

*Adjudicación.

- El pedido de la compra.

*Celebración de los contratos.

*Emisión de los pedidos de compras.

*Seguimiento de los pedidos.

- El control de la recepción de los materiales.

* Conformidad de la documentación de la recepción.

* Verificar la calidad de la recepción.

- La conformidad de la operación.

*Verificación de la documentación de la operación.

*Conformidad de la factura del Proveedor.

- La cancelación de la operación.

*Habilitar a la efectivización de las condiciones de pago de la operación.

d) Sectores del Departamento Compras

- Pedidos de compra.

*Recabar las necesidades de compras de todos los sectores mediante la recepción de los Pedidos de Compras.

*Verificar los pedidos de compras se encuentren presupuestados.

- *Analizar la razonabilidad del pedido.
- *Solicitar autorización según las políticas establecidas.
- *Dar continuidad al pedido.

- Ordenes de compras.

- *Emitir las órdenes de compras a los proveedores.
- *Efectuar el seguimiento de las órdenes emitidas.
- *Conformar el Remito del proveedor.
- *Gestionar con el proveedor posibles inconsistencias en los productos o bienes recibidos.
- *Conformar la factura del proveedor.
- *Procesar las facturas del proveedor.
- *Efectuar la negociación con proveedores ante diferencias con lo acordado con estos.
- *Autorizar y gestionar las devoluciones de compras.
- *Emitir las órdenes de devolución.

- Concurso de Precios.

- *Mantener una base actualizada de proveedores y fuentes de abastecimiento.
- *Determinar los proveedores a los cuales se les solicita cotización, según las políticas establecidas por la dirección.
- *Emitir las solicitudes de cotización.
- *Efectuar la comparación de los presupuestos recabados.
- *Elegir la cotización con las mejores condiciones de precio, calidad, condiciones de la operación y condiciones de pago.
- *Aconsejar sobre cotizaciones específicas cuando no interviene en la decisión.
- *Mantener una permanente relación con los proveedores.

*Efectuar la investigación del mercado buscando nuevos proveedores, nuevos productos, etc.

2- Departamento de Ventas

a) Definición

Una de las más importantes y significativas en la vida de una Empresa es el área de ventas, entendiéndose como el área que lleva a cabo el proceso de planeación, ejecución, conceptualización de precio, promoción y distribución de ideas, mercancías y servicios para crear intercambios que satisfacen los objetivos organizacionales.

Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Implanta los medios necesarios para poder efectuar la venta de la forma más rentable y beneficiosa para la empresa, teniendo en cuenta la necesidad de cubrir sus objetivos de facturación

El departamento ventas enfrenta una serie de desafíos:

- Los clientes son y serán cada vez más exigentes.
- La competencia es y será más dura, estará mejor preparada y será capaz de responder en menos tiempo al mercado.
- Los productos y los servicios serán cada vez mas equiparables entre sí, lo cual provocara que el diferenciarse de mas difícil y costoso.
- Los vendedores serán en menor número, mas difíciles de dirigir y más exigentes, ya que estarán preparados, por lo tanto de mayor costo.

b) Objetivos

Debe cumplir por lo menos con cinco principales objetivos:

- Incrementar ventas rentables.
- Optimizar las actividades de ventas.
- Obtener los recursos humanos y materiales con el mínimo de esfuerzo, mínimos de costos administrativos y operativos.
- Atender satisfactoriamente, toda la problemática que surja al ejecutar Políticas comerciales, planes y diversas condiciones comerciales.

c) Procesos Básicos

- Atención del pedido o consulta del cliente.
- Asesoramiento al cliente para facilitar su compra.
- Recepción del pedido de cliente.
- Evaluación de la integridad y condiciones del pedido.
- Determinación de la información y documentación a requerir al cliente según su condición.
- Elaboración de presupuesto para clientes.
- Recepción del presupuesto aprobado, o de la orden de compra del cliente.
- Conformidad del pedido del cliente u orden de compra. Emisión de la nota de venta.
- Emisión de la factura de la operación de venta.
- Preparación y control del producto a entregar al cliente. Vinculación con almacenes.
- Entrega del producto al cliente (empaque). Vinculación con almacenes.
- Control de la conformidad del cliente al producto entregado.
- Control y seguimiento de toda la operación de venta.
- Seguimiento de toda la operación de venta.
- Autorización de posibles devoluciones de clientes.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

1- Departamento Producción.

a) Definición.

Es el conjunto de operaciones o trabajo necesarios para concretar la elaboración de un nuevo bien a partir de otros bienes que constituyen su materia prima.

b) Objetivos.

- La fijación de la calidad del producto en base a los estudios de mercados
- El establecimiento de los plazos de fabricación, y la planificación a corto plazo de la producción.
- La determinación de las subcontrataciones, trabajos encomendados a terceros.
- Las más amplia información posible, relativa a situación de los productos de la empresa en el mercado y la posición y evolución de la competencia.
- Se debe determinar el tipo de proceso productivo, también el destino del producto terminado.
- Definir el activo fijo, tener en cuenta la existencia de los insumos y materias primas.

c) Procesos Básicos.

- Planeamiento y programas de los trabajos.
- Métodos de ingeniería, análisis de operaciones, estudios de tiempo y movimientos, distribución del trabajo, preparación de las ordenes de trabajo, de las tarjetas de tiempo y las requisiciones para retirar del almacén los materiales.

- Solicitud de compra para obtener insumo especiales.
- Transportes internos, hojas de rutas, estandarización de las operaciones, especificaciones técnicas.
- Herramientas para determinado trabajo, su diseño.
- Recepción de insumos del almacén.
- Inspección de los materiales a su llegada para comprobar la cantidad y su estado.
- Embarque o expediciones.
- Registros de producción.
- Controlar los subcontratos.

2- Departamento Control de Calidad

a) Definición

El control de calidad deberá ser independiente del departamento producción y depender directamente de la gerencia. Esto responde a la necesidad de libertad para efectuar los controles de productos, ya sea en procesos o terminado.

b) Objetivos

El control de calidad se posesiona para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios.¹³

c) Procesos Básicos

- Elegir qué controlar.
- Determinar las unidades de medición.
- Establecer el sistema de medición.
- Establecer los estándares de performance.

¹³Consulta en Internet: www.monografias.com ; (15/07/ 2012).

- Medir la performance actual.
- Interpretar la diferencia entre lo real y el estándar.
- Tomar acción sobre la diferencia.
- Mejoramiento de la Calidad.¹⁴

3- **Departamento Almacenes**

a) Definición

Es el sector de la empresa a cargo de la gestión de los bienes que empresa maneja o manipula, desde la recepción, el almacenamiento y la entrega hasta el control y resguardo de la unidades físicas, como las condiciones del adecuado almacenamiento y de los registros y documentos necesarios para el seguimiento y gestión de esos bienes.

b) Objetivos

- Facilitar un fluido y rápido aprovisionamiento de los bienes.
- Asegurar un adecuado resguardo, seguridad, mantenimiento, y conservación de todos los bienes a su cargo y que están bajo su responsabilidad.
- Mantener bajos costos de almacenamiento y de administración de existencias, en sus distintas etapas.
- Procurar un eficaz control de existencias.

c) Procesos Básicos

- Recepción de Bienes:
 - *Preparar el lugar físico adecuado para recibir los productos que entran en la empresa.

¹⁴ Consulta en Internet: www.monografias.com ; (15/07/2012)

*Autorizar los ingresos en los accesos de la empresa.

*Realizar el recuento y control de los productos que ingresa, emitiendo el comprobante de respaldo del control de la recepción, cualquiera sea el origen de la misma.

*Confeccionar o emitir el “informe de Recepción”.

- Deposito de Bienes.

*Disponer de los espacios y lugares de almacenamiento, asignando los bienes según criterios técnicos y de custodia de los mismos

*Clasificar, ordenar y acomodar todos los bienes en su poder.

*Llevar a cabo todo tipo de medidas para asegurar un óptimo mantenimiento y conservación de la mercadería en su poder.

*Efectuar controles físicos periódicos de los bienes.

- Expedición de Bienes

*Preparar el lugar físico adecuado para efectuar la expedición de bienes.

*Autorizar los egresos de bienes o mercaderías que salen por los accesos a la empresa.

*Realizar el control de los productos que salen de empresa, verificando que todas las salidas estén autorizadas.

*Emitir el comprobante de respaldo del egreso de los bienes (remitos).

DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN

1- Departamento Tesorería

a) Definición

La tesorería es el área de la empresa que se encarga de:

- La gestión y control del flujo monetario de ingresos y egresos, tanto de valores como de fondos.
- Instrumenta y opera las políticas, las normas, los sistemas y procedimientos de control necesarios para salvaguardar los recursos financieros.
- Promueve la eficiencia y eficacia del control de gestión.
- Atendiendo con oportunidad y competencia las solicitudes de pago de los diferentes compromisos y obligaciones contraídos por la empresa.
- Cuidando que la documentación que soporta los flujos monetarios cumpla con las condiciones adecuadas de información, normativas y de control.

b) Funciones

- Gestión de ingresos y custodia
 - Proponer y aplicar los lineamientos, políticas y normas para recibir y depositar los ingresos de fondos y valores.
 - Programar y controlar los ingresos por:
 - Cobranzas por terceros, viajantes, cobradores.
 - Cobranzas en la empresa.
 - Cobranzas de tarjeta de crédito, debito, mutuales y otros.
 - Recibir, registrar, depositar, guardar y custodiar los recursos financieros y las diversas inversiones de la empresa.
 - Depositar y registrar en las respectivas cuentas de bancos, los recursos que se reciban por los diferentes ingresos y todo tipo de recursos que se reciban en efectivo o cheque.
 - Custodiar con las máximas medidas de seguridad posible, los fondos y valores de la empresa, en poder la misma.

- Gestión de pagos y erogaciones
 - Programar y efectuar los pagos y demás erogaciones que se requieran en la empresa.
 - Recibir recibos y demás documentación para el pago de las remuneraciones al personal.
 - Efectuar el pago de honorarios por servicios profesionales independientes prestados a la empresa.
 - Recibir del área de personal, la documentación de las obligaciones previsionales y de la seguridad social.
 - Programar el pago de impuestos, seguros, créditos, y otros conceptos autorizados, mediante cheques o depósitos bancarios.
 - Realizar el pago de la facturas de compromisos contraídos por la empresa, contratistas y prestadores de servicios.

- Gestión de planificación.
 - Proponer y elaborar el presupuesto financiero de corto y mediano plazo.
 - Controlar los flujos financieros
 - Elaboración y seguimiento de los presupuestos de tesorería.
 - Atender y facilitar las revisiones y arqueos de caja.

- Gestión de bancos.
 - Evaluar y analizar los comportamientos de las cuentas de bancos.
 - Formular informes y reportes diarios, resúmenes mensuales.
 - Solicitar a las instituciones bancarias los estados de cuenta, notas de debito y crédito, chequeras, etc.
 - Requerir de los bancos la documentación correspondiente por las partidas y conceptos no considerados o identificados por la empresa.

c) Procesos Básicos

- Sistemas de ingresos de fondos y valores.
 - Ventas de contado.
 - Ventas con tarjetas de crédito, debito u otros.
 - Cobranzas de clientes, de tarjetas de crédito, debito u otros valores.
 - Recepción de documentos a cobrar, ordenes de compra.
- Sistemas de centralización de las recaudaciones.
 - Rendición y recepción de los arqueos de las cajas de ventas y cobranzas.
 - Centralización de la recaudación en los partes de caja o de tesorería
 - Rendición del parte de tesorería.
- Sistemas de egresos de fondos y valores.
 - Depósitos en bancos.
 - Pagos de proveedores, acreedores, sueldos, impuestos, honorarios, cargas sociales y todos los compromisos de la empresa.
 - Emisión y entrega de pagare y otras obligaciones documentales.
 - Inversiones con fondos y valores.

2- Departamento Contaduría

a) Definición:

Es el sector de la empresa que recibe, registra y procesa la información contable sobre la base de exigencias legales y sirven para la toma de decisiones y el control.

b) Funciones

- Captación de información útil.
- Análisis de dicha información y ordenamiento de sus comprobantes

- Registro de la información.
- Archivos de los comprobantes ya contabilizados y controlados.
- Preparación de los informes para la dirección, los estados contables y sus anexos, presupuesto financiero, flujo de fondos.

c) Procesos Básicos

- Sección Facturación: prepara y emite la facturación para los clientes en cuenta corriente o pedido por encargo. La facturación de las operaciones de contado se hacen en el departamento venta. Generan Nota de debito, nota de crédito a los clientes y a los proveedores
- Sección contabilidad central: administra y almacena la información que provienen de todas las transacciones realizadas por la empresa durante el periodo y que se traducen en asientos contables. Practica ajustes previos a la emisión de Balances de Sumas y Saldos, confecciona otras minutas que no se generan automáticamente, prepara los estados contables, elabora informes para la dirección.
- Sección Stock: lleva al día los mayores auxiliares de mercadería o el archivo de stock. Realiza el control cruzado de lo registrado en este sector y en el inventario del almacén. Controla el punto de pedido. Establece y controla el lote económico de compras.
- Sección cuentas corrientes: contiene el archivo de todas las operaciones con los clientes y proveedores, proporciona la información a los efectos de realizar la gestión de cobranzas y pagos. Tiene a su cargo todo lo referido a la registración de clientes y proveedores. Genera los estados de cuentas de clientes y proveedores.
- Sección costos: sector que administra los costos derivados de los procesos productivos. Habilita una hoja de costo donde se cargan

todos los elementos, los requisitos de materiales, los parte de mano de obra, los costos de mano de obra y costo indirectos de fabricación.

8- INFORMES PARA LA DIRECCIÓN

a) Definición

Los informes para la dirección son parte del Sistema de Información y Comunicación de la empresa.

Son las herramientas, mecanismos internos que le permiten a la Dirección: analizar, medir, evaluar, la gestión y el rendimiento de los distintos sectores, aéreas y departamentos.

b) Características

- Simplicidad: se deben evitar complicaciones.
- Claridad: deben ser entendibles.
- Oportunidad: para tomar pronto conocimiento de la realidad.
- Periodicidad: deben hacerse por intervalos de tiempo.
- Comparabilidad: con periodos anteriores, presupuestos y con estándares.
- Objetividad: se debe eliminar los grandes problemas, el análisis subjetivo y los factores estacionales.
- Exactitud: la base de captación de los datos debe ser la correcta
- Relación costos beneficios.

c) Tipos de Informes

- Periódicos: Son los informes que se deben producir en forma permanente y bajo alguna periodicidad.

- Circunstanciales o coyunturales: Son informes que se producen por pedido de un funcionario. Se arman y diseñan según la cuestión a informar. Muchas veces se pueden llegar a convertir en permanentes.¹⁵

9- CONTROL INTERNO

a) Definición

Un sistema de control interno puede definirse como la coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo de un empleado llevando a cabo sus labores delineadas en una forma independiente, compruebe continuamente el trabajo de otro empleado, hasta un determinado punto en que pueda erradicar la posibilidad de un fraude.¹⁶

Es el conjunto de reglas y normas de procedimientos que regulan el funcionamiento administrativo de una empresa para preservar el patrimonio de la organización de errores, de equivocaciones, de maniobras fraudulentas que pudiesen afectar ese patrimonio.

Es un proceso realizado por la dirección, la gerencia y el personal de la misma para brindar una seguridad razonable respecto al cumplimiento de los objetivos bajo tres aspectos: eficiencia y efectividad de las operaciones; información confiable; cumplimiento de leyes y reglamentos en vigencia.

a) Objetivos:

- **Objetivos Operacionales:** que todas las operaciones sean eficientes y efectivas.
- **Objetivos de Confiabilidad:** que la información que se produzca sea confiable, que no tenga errores, equivocaciones, que sea válida, etc.

¹⁵ ASCARTE, Lidia Inés, Op. Cit.

¹⁶ Consulta en Internet: www.monografias.com; PEDRAZA, Diego Fernando, (03/06/2012)

- **Objetivos de Cumplimiento:** que el sistema de control interno asegure razonablemente el cumplimiento de leyes y normas que regulan a la empresa.

b) Elementos del Control Interno

- **Ambiente de Control:** es la base de todo control interno, es el entorno donde las personas desarrollan sus actividades dentro de la empresa. Son valores éticos, integridad de las personas, profesionalidad de las personas, pautas de comportamiento. Quien define el ambiente a través de la conducta es la dirección.
- **Evaluación del Riesgo:** cada operación que se realiza dentro de la empresa siempre tiene un riesgo inherente, hay actividades con mayor y menor riesgo, pero todas las tienen. Se debe tener en cuenta que el riesgo es minimizado pero nunca anulado.
- **Actividad de Control:** es decir cómo se hace el mecanismo de control, se define la acción para llevarla adelante.
- **Información y Comunicación:** se debe diseñar como se produce la información y como se hacen las comunicaciones para que la información sea confiable.
- **Monitoreo o Seguimiento:** es esencial que el sistema de control interno sea constantemente revidado para adaptarse a los cambios que se producen en la empresa. La tarea está a cargo de la dirección, la gerencia y participa la auditoría interna de la empresa.¹⁷

17 ASCARTE, Lidia Inés, Op. Cit.

CAPITULO II

ANÁLISIS DE MERCADO

Sumario: 1- Investigación de Mercado: Definición. Clasificación. 2- Mezcla de mercadeo: Modelo de Sistema de Mercadeo. Partes. 3- Estudio de los distintos mercados. 4- Análisis previos al lanzamiento de un producto: Atributo del Producto. Empaque. Etiquetado. Marca. 5- Análisis FODA: Definición. Elementos. 6- Cruz de Porter.

1-INVESTIGACIÓN DE MERCADO

a) Definición

“La investigación de mercados es la función que relaciona al consumidor, al cliente y al público con el especialista de mercadeo a través de la información: información que se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de mercadeo; generar, perfeccionar y evaluar las acciones de mercadeo; monitorear el desempeño del mercadeo y mejorar la comprensión del mercadeo como un proceso”.¹⁸

Existen cuatro términos que se deben incluir en la definición:

1. Sistemáticos: el proyecto de investigación debe estar bien organizado y planeado, detallar con anterioridad los aspectos estratégicos y prácticos.

2. **Objetivos:** la investigación de mercado busca ser neutral y sin ningún tipo de carga emocional en el desempeño de sus responsabilidades.
3. **Información:** El principal propósito de la investigación de mercados es proporcionar información útil y no datos para el proceso de la toma de decisiones a nivel gerencial.
4. **Toma de decisión:** se necesita su criterio y la experiencia de él que va ejecutar la acción.¹⁹

b) Clasificación

Existen 2 tipos de investigación de mercadeo:

- Investigación básica: busca ampliar los límites del conocimiento con respecto a algunos de los aspectos del sistema de mercadeo. Existe poca preocupación acerca de cómo se puede utilizar este conocimiento en el proceso de la gerencia de mercadeo. Sus estudios tienden a ser menos específicos en cuanto a la organización, más amplios en su propósito y están guiados por las hipótesis teorías de mercadeo.
- Investigación aplicada: se ocupa de respaldar a los gerentes en la toma de las mejores decisiones. Estos estudios están orientados a la situación específica de la organización y guiados por los requerimientos del proceso de toma de decisiones.

Ambas se pueden diferenciar con respecto a cuan completa es la investigación. Una característica deseable de la investigación básica es que esta sea exacta y completa mientras que para la investigación aplicada la exactitud esta

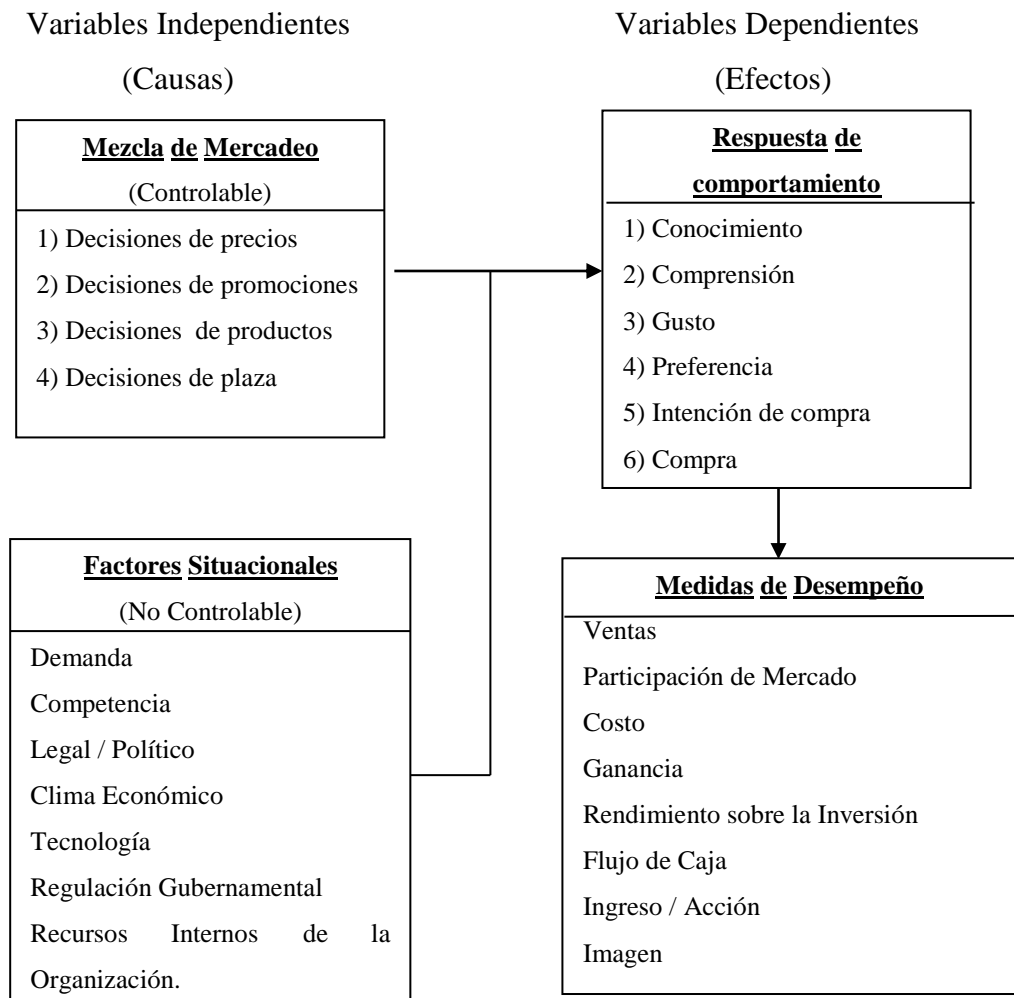
¹⁹ *Ibidem*. Pág. 6

determinada por las necesidades de información de la persona que toma las decisiones.²⁰

2- MEZCLA DE MERCADEO

Para facilitar la comprensión de la naturaleza y del papel que tiene la investigación de mercado, debemos describir el sistema de mercadeo desde el punto de vista de la organización de ventas.

Modelo de sistema de mercadeo²¹



20 Ibidem. Pág.7.

21 Ibidem. Pág.12.

Por lo tanto el cuadro representa un modelo de *Sistema de Mercadeo*, cuyos componentes se describen a continuación:

a) Mezcla de mercadeo

Una variable independiente es la supuesta causa de la variable dependiente, la cual es el efecto esperado. Se clasifican de acuerdo con la facilidad de manipulación o control por parte de la organización de ventas. Las variables que se pueden controlar se identifican como los componentes de la mezcla de mercadeo del producto, precio, plaza y promoción. Combinando sus diferentes niveles se pueden formar programas alternativos de mercadeo o establecer cursos de acción.

b) Factores situacionales.

Representan variables independientes que no están bajo el control de la organización de mercadeo. Constituyen el estado de naturaleza al cual se debe adaptar la organización de ventas para formular e implantar un programa de mercadeo.

c) Respuesta del comportamiento.

Las variables independientes, la mezcla de mercadeo y los factores situacionales, se combinan y originan una respuesta de comportamiento tal como una compra, intenciones de compra, preferencia, actitudes, etc. Esta respuesta de comportamiento es la variable dependiente o el efecto esperado. Esta determinada por el comportamiento pasado además de la influencia inmediata de las variables independientes. Por lo tanto, el desarrollo de un programa de mercadeo efectivo es un proceso desafiante y difícil que involucra un conjunto dinámico de variables y una respuesta de comportamiento que cambia como resultado del aprendizaje.

Los gerentes pueden tomar decisiones sin hacer uso de la investigación de mercado, decisiones que pueden ser muy acertadas si la experiencia del gerente es sobresaliente y su criterio es bueno. La investigación de mercado se debe utilizar para disminuir la incertidumbre asociado a la toma de una decisión.

d) Medidas del desempeño.

Desarrollar medidas de desempeño validas es fundamental para el manejo efectivo del sistema de mercadeo.

Las respuestas de comportamiento conforman la base de las medidas de desempeño monetarias y no monetarias de la organización.²²

3- ESTUDIO DE LOS DISTINTOS MERCADOS

Al realizar una investigación de mercado es importante también analizar la tendencia que se va a producir en el mercado de proveedores, competidor actual, competidor potencial, consumidor y sustituto. Por ello para poder entender la importancia que implica cada uno de estos mercados se procederá a explicarlos.

- Mercado consumidor: este formado tanto por los consumidores actuales como potenciales, demandando los productos o servicios del mercado propio o competidor.
- Mercado proveedor: es el conjunto de empresas que en el futuro podrían proporcionar los insumos necesarios para el desarrollo del proyecto que tenga la empresa.
- Mercado competidor: se define como aquel conjunto total de empresas que en la actualidad satisfacen total o parcialmente las necesidades del los potenciales clientes de la empresa.
- Mercado de competidores potenciales: se encuentra formado por aquellas empresas con intenciones de ingresar en el negocio. La

²² Ibidem. Pág. 13.

posibilidad de ingreso de esta nueva competencia, dependerá de las barreras de entrada y de salida que existan actualmente en el negocio.

- Mercado de bienes sustitutos: los bienes sustitutos cobran vital importancia en el momento en que se produce una modificación en el equilibrio de mercado, principalmente por efecto del precio. Es por ello que resulta relevante realizar el estudio de mercado de bienes sustitutos tanto actuales como potenciales.

4- ANALISIS PREVIOS AL LANZAMIENTO DEL PRODUCTO

a) Atributo del producto:

- **Calidad**: es una de las principales herramientas del posicionamiento, puesto que está estrechamente ligada al valor y la satisfacción del cliente. La calidad comienza con las necesidades del cliente y termina con la satisfacción de las mismas.
- **Características**: son una herramienta competitiva para diferenciar los productos de una empresa de los de sus competidores, ser el primero en introducir una característica necesaria y valorada por los consumidores es uno de los métodos más efectivos de competir.
- **Estilo y diseño**: Otra forma de añadir valor para los consumidores es mediante un estilo y un diseño de producto distintivo. Estilo se refiere solamente a la apariencia de un producto, debe llamar la atención y producir una estética agradable. Al contrario del estilo, el diseño es más interior y llega hasta el mismo núcleo de cada producto.

b) Empaque

Implica el diseño y la producción del contenedor o envoltura de un producto. Las empresas están descubriendo el poder que tiene un buen empaque para provocar el reconocimiento instantáneo, de la compañía o marca, por parte del consumidor.

c) El etiquetado

El etiquetado varía desde rótulos sencillos adheridos a los productos, hasta gráficos complejos que forman parte del envase. Las etiquetas sirven para varias funciones. Como mínimo, la etiqueta identifica el producto o la marca, también describe varios aspectos acerca del producto quién lo hizo, en dónde, cuándo, y qué contiene, cómo se usa y las medidas de seguridad. Las etiquetas pueden confundir a los clientes, describir de manera incorrecta ingredientes importantes o carecer de las advertencias de seguridad necesarias. El etiquetado se ha visto afectado recientemente por la fijación de precios unitarios (establecer el precio unitario de una medida estándar), el fechado abierto (la fecha de caducidad del producto) y el etiquetado nutrimental (describir los valores nutricionales en el producto).

d) Marca

La marca es un nombre, término, letrero, símbolo o diseño, o la combinación de estos elementos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio. Los consumidores consideran la marca como parte importante de un producto por que les brinda información sobre la calidad del producto y además agrega valor La marca registrada y el nombre de marca de un vendedor brinda protección legal a las características únicas del producto que, de otra manera, podrían copiar los competidores.²³

23 KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Marketing versión para Latinoamérica, 11ª edición, Pearson educación, (México, 2007), Cap.

Las marcas son activos poderosos que deben desarrollarse y administrarse de forma cuidadosa. Las principales estrategias para construir y administrar las marcas son:

➤ Valor de marca

Las marcas no sólo son nombres y símbolos, sino que representan las percepciones y los sentimientos de los consumidores acerca de un producto y su desempeño, es decir, todo lo que el producto o servicio significa para los consumidores. El valor real de una marca fuerte es su poder para captar la preferencia y lealtad de los consumidores.

El valor de marca es el efecto diferencial positivo que el conocimiento del nombre de la marca tiene en la respuesta del cliente al producto o servicio. Una medida del valor de marca es el grado en que los clientes están dispuestos a pagar más por ella.

Un alto valor de marca le da a la empresa muchas ventajas competitivas. Una marca fuerte disfruta de un alto nivel de reconocimiento y lealtad de marca por parte de los consumidores. Una marca poderosa le da a la empresa ciertas posibilidades de defenderse en contra de la fuerte competencia de precios. Ante todo, una marca poderosa conforma la base para construir relaciones fuertes y redituables con los clientes; el valor que crea la marca en las relaciones con el cliente. Una marca poderosa es importante, pero lo que realmente representa es un conjunto redituable de clientes leales. El enfoque correcto del marketing es crear valor del cliente, donde la administración de la marca es la principal herramienta de marketing.

➤ Selección del nombre de marca

Un buen nombre contribuye con el éxito de un producto; sin embargo, encontrar el mejor nombre de marca es una tarea difícil. Esto inicia con una revisión cuidadosa del producto y de sus beneficios, del mercado-meta y de las estrategias de marketing propuestas. Algunos aspectos deseables del nombre de una marca son los siguientes:

1. Debería sugerir algo acerca de los beneficios y las cualidades del producto.
2. Debe ser fácil de pronunciar, reconocer y recordar.
3. Tiene que ser distintivo.
4. El nombre de marca debe ser ampliable.
5. **Requiere** ser traducible con facilidad a otros idiomas.
6. Tiene que registrarse y protegerse legalmente. Un nombre de marca no se puede registrar si afecta los nombres de marcas existentes.

➤ Administración de marcas

Las compañías deben administrar sus marcas de forma cuidadosa. Primero, el posicionamiento de la marca debe comunicarse continuamente a los consumidores. Los mercadólogos de las principales marcas suelen emplear grandes dosis de publicidad para crear conciencia de marca y para lograr la preferencia y la lealtad. Sin embargo, el hecho es que las marcas no se mantienen sólo gracias a la publicidad, sino por la experiencia de marca. En la actualidad, los clientes conocen una marca a través de diversos nexos y puntos de contacto que incluyen la publicidad pero, además, abarcan la experiencia personal con la marca, los comentarios de otros consumidores, las interacciones individuales con el personal de la empresa, la atención telefónica, los sitios Web de la compañía, etcétera. La empresa debe poner tanta atención a la administración de esos puntos de contacto, como la que pone en la producción de sus anuncios. El posicionamiento de la marca no será total sino hasta que cada individuo de la empresa viva la marca. Por consiguiente, la compañía necesita capacitar a su personal para que se concentre en el cliente. Aún mejor, la compañía debe desarrollar una estrategia interna de marca para que los empleados entiendan y se sientan entusiasmados con la promesa de la marca.²⁴

5- ANÁLISIS FODA

a) Definición

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas.²⁵

b) Elementos del Análisis FODA

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

²⁵ Consulta en Internet: www.mongrafias.com, GLAGOVSKY, Hugo Esteban.(03/08/2012)

- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.²⁶

6- **CRUZ DE PORTER**

a) Poder de negociación de los proveedores:

- Número de proveedores importantes.
- Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores.
- Diferenciación o costo de cambio de los productos de los proveedores.
- Amenazas de los proveedores de integración hacia adelante.
- Amenaza de la industria de integración hacia atrás.
- Contribución de los proveedores a la calidad o el servicio de los productos de la industria.
- Costo total de la industria contribuido por los proveedores.
- Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores.

b) Poder de los compradores:

- Número de compradores importantes.
- Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria.
- Costo de cambio de los compradores.
- Amenaza de los compradores de integración hacia atrás.
- Amenaza de la industria de integración hacia adelante.
- Contribución a la calidad o el servicio de los productos de los compradores.

²⁶ *Ibidem*.

- Costo total de los compradores contribuido por la industria.
 - Rentabilidad de los compradores.
- c) Rivalidad entre los competidores:
- Concentración y equilibrio entre los competidores.
 - Crecimiento de la industria.
 - Costo fijo o de almacenamiento.
 - Diferenciación del producto.
 - Incremento de la capacidad intermitente.
 - Costo de cambio.
 - Intereses estratégicos corporativos.
- d) Sustitutos:
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
 - Costo de cambio del usuario.
 - Rentabilidad y agresividad del productor del sustituto.
 - Valor/precio del sustituto.
- e) Amenaza de nuevos competidores
- El mercado o segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes.²⁷

CAPITULO III

ANÁLISIS LEGAL

Sumario: 1-Definición de Sociedad. 2- Tipos de Sociedades. 3- Requisitos Formales para constituir una sociedad.: Contrato Social. Requisitos para comercializar. Legislación que regula los recursos humanos.

1-DEFINICIÓN DE SOCIEDAD

Sociedad se define de acuerdo a la Ley N° 19.550 de Sociedades Comerciales de la siguiente manera: *“Habrá sociedad comercial cuando dos o más personas en forma organizada, conforme a uno de los tipos previstos en esta ley se obliguen a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios participando de los beneficios y soportando las pérdidas”*²⁸.

Toda organización posee una estructura que regule los derechos y deberes, en las relaciones entre sus diferentes miembros. Este contexto jurídico e institucional parte desde la Constitución, la ley, los decretos, las ordenanzas y los acuerdos, hasta los reglamentos y las resoluciones, y se expresa en forma prohibitiva o permisiva.

²⁸ Art. 1, Ley de Sociedades Comerciales N° 19.550 (t.o. 1984)

De ahí que el análisis al comenzar los procesos de formulación debe identificar el ámbito institucional y legal sobre el cual operara el proyecto en sus diferentes fases.

Cualquiera que sea la organización que se diseñe para la movilización de recursos, tendrá una razón jurídica que la identifique y que determine sus metas y alcances, y por ende la forma en que se financiara para lograr su objetivo social.

2-TIPOS DE SOCIEDADES

De acuerdo al Código Civil y Comercial, las sociedades comerciales o mercantiles se pueden clasificar en:

- a) Sociedad Colectiva.
- b) Sociedad en Comandita.
- c) Sociedad Anónima.
- d) Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- e) Sociedades de Economía Mixta.
- f) Sociedades Extranjeras.
- g) Empresas de Economía Solidaria.
- h) Sociedad Mercantil de Hecho.

a) Sociedad Colectiva

La Ley de Sociedades Comerciales no nos da el concepto de la sociedad colectiva, sino que nos suministra los elementos caracterizantes de la misma. La responsabilidad subsidiaria, ilimitada y solidaria que contraen los socios por las obligaciones sociales, constituye una característica fundamental que distingue este tipo social de los demás, regulados en nuestra legislación.

Es aquella sociedad de personas que actúa bajo una razón social, en la que todos los socios son responsables ilimitada y solidariamente por las obligaciones de la sociedad. Su carácter personal les da las condiciones de rapidez en las decisiones y de

fácil adaptabilidad a las cambiantes situaciones del mercado. Es el instrumento jurídico ideal propio de la pequeña empresa de familia.²⁹

Administración: el contrato señalara el régimen de administración, o en su efecto la sociedad será administrada por cualquiera de sus socios. En esta sociedad las obligaciones sociales están garantizadas por la responsabilidad ilimitada y solidaria de todos los socios. Esto quiere decir que todos los socios están en el deber de afrontar todas las obligaciones de la empresa, por lo tanto si un socio fuera incapaz de responder por falta de dinero u otros motivos los demás socios asumirán los compromisos.

Este sistema está en desuso por el alto nivel de riesgo que representa que cada socio deba afrontar la totalidad de las acciones de la empresa, así si una división de la empresa hace un mal negocio y quiebra arrastra a todos los demás.

b) *Sociedad en Comandita*

El Código de Comercio la define como la sociedad en la cual uno o más socios se comprometen “solidaria e ilimitadamente” en su responsabilidad sobre las operaciones sociales de la firma, y uno o varios socios comprometen su responsabilidad hasta el monto de sus aportes a la misma.

La característica fundamental de este tipo social es la existencia de dos categorías de socios:

- Los socios “comanditados”, también llamados “solidarios” o “colectivos”, que responden por las obligaciones sociales igual que los socios de la sociedad colectiva, esto es, en forma “subsidiaria”, “ilimitada” y “solidaria”³⁰.

29 VILLEGAS, Carlos Gilberto, Derecho de las Sociedades Comerciales, 9ª Edición ampliada y actualizada, Ediciones Abeledo-Perrot, (Buenos Aires, 2001), pág. 83.

30 *Ibidem*. Pág. 86

- Los socios “comanditarios”, son los que limitan su responsabilidad al capital aportado o que se han obligado a aportar. Por ello decimos que es una “sociedad mixta”, que combina elementos de los dos “tipos puros” en cuanto a responsabilidad. Como consecuencia de ello, la quiebra de la sociedad sólo producirá la quiebra de los socios “comanditados”.

Administración y representación: estará a cargo de los socios colectivos o terceros que se designen, aplicándose las normas sobre administración de las sociedades colectivas.

Los socios comanditarios no pueden inmiscuirse en acto alguno de la administración y actuar como apoderado de la sociedad. En caso contrario, el socio comanditario infractor responderá como si fuera socio gestor o colectivo con relación a dichos actos. Tendrá la misma responsabilidad, inclusive de las operaciones que no hubiera tomado parte.

El capital de los socios comanditarios se considera dividido en fracciones del mismo valor que las acciones a los efectos del quórum del voto.

c) Sociedad de Capital Industrial

Se trata de un “tipo mixto”, pues la sociedad se integra con dos categorías de socios:

- los socios capitalistas que aportan el capital y responden por las operaciones sociales como los socios de la sociedad colectiva; y
- los socios “industriales” que aportan únicamente trabajo y no responden con sus bienes propios. Se trata de una sociedad “de interés”, de tipo mixto, con dos categorías de socios.³¹

31 *Ibidem*. Pág.88

El o los socios capitalistas responden de los resultados de las obligaciones sociales como los socios de la sociedad colectiva; quienes aportan exclusivamente su industria responden hasta la concurrencia de las ganancias no percibidas.

La **Administración y la representación** de la sociedad podrán ejercerse por cualquiera de los socios.

d) *Sociedades de Responsabilidad Limitada*

Las características principales de este tipo social son:

- Los socios limitan su responsabilidad al capital que suscriben, pero garantizan solidariamente su integración.
- El capital social se divide en “cuotas”.
- Los socios no pueden exceder de cincuenta.
- La denominación puede contener el nombre de uno o más socios y debe expresa la indicación “Sociedad de responsabilidad limitada” o su abreviatura, o la sigla S.R.L.³²

El capital se divide en cuotas. Cada cuota solo da derecho a un voto.El capital debe suscribirse totalmente en el acto de constitución. Como mínimo debe integrarse la mitad de los aportes en efectivo mientras que la integración en especie debe ser total.

La administración se haya a cargo de uno o más gerentes estos pueden ser socios o no, designado en contrato o posteriormente. La fiscalización se haya a cargo del sindico o consejo de vigilancia cuando sus socios sean 20 o más.

En este tipo de sociedad encontramos una reserva legal que debe formarse con el 5% de la utilidades de cada ejercicio hasta que estas asciendan al 20% del capital social, dichas reservas se utilizan para afrontar pérdidas futuras.

32 Ibidem. Pág. 94.

e) Sociedad Anónima

Se forma con la reunión de un fondo social, formado por accionistas que responden hasta el monto de sus aportes. Este tipo de sociedades no puede inscribirse ni funcionar sin un mínimo de cinco accionistas.

Características esenciales:

Denominación: nombre de una persona o mas de existencia visible y debe incluirse la expresión de Sociedad Anónima o su abreviatura “S.A”.

El Capital: se divide en una determinada cantidad de partes iguales denominada “acciones”. La responsabilidad de los socios queda limitada al monto de las acciones que haya suscripto los socios. El capital social debe suscribirse totalmente. La integración de dinero en efectivo no puede ser inferior al 25 % de las acciones suscriptas y los aportes en es especies deben integrarse en su totalidad. Las acciones o partes en que se halla dividido el capital son los títulos que acreditan la aportación del capital.

Responsabilidad de los accionistas: solo responde por las obligaciones de la compañía anónima por el capital aportado, no existe responsabilidad solidaria e ilimitada ya que la persona de los socios no es un factor esencial.

Transferencia de las acciones: pueden cederse o transferirse con entera facilidad y en caso de acciones al portador con su simple entrega.

La administración: estará a cargo de un directorio compuesto por un mínimo de tres miembros accionistas o no designados por la junta de accionistas.

La fiscalización: le corresponde al síndico o consejo de vigilancia.

La S.A puede constituirse por acto único o por suscripción pública.

Si una sociedad se disuelve significa el cese de su funcionamiento como tal, producida la disolución centra en esa etapa de la liquidación que tiene por objeto: realizar el activo de la sociedad, o sea convertir el dinero en efectivo; cancelar las deudas a favor de los acreedores; repartir el remanente entre los accionistas.

f) Sociedades de Economía Mixta

Se denomina así a la que forma el Estado nacional, las provincias, las municipalidades o las entidades administrativas autárquicas. En una palabra mediante estas sociedades se unen capitales privados y capitales del estado, con el objeto de explotar empresas de interés nacional.

El capital del estado de la sociedad de economía mixta puede consistir en cualquier clase de aportación ejemplo: dinero en efectivo, fondo públicos, concesión de privilegios de exclusividad o monopolio, exenciones de impuestos o aportes tecnológicos.

En las sociedades de economía mixta no hay ninguna limitación para el número de socios.

Administración y fiscalización: el presidente de la sociedad, el síndico y por lo menos un tercio del numero de los directores que fijan el estatuto, representará a la administración pública y serán nombrados por ésta.

Disolución y liquidación: las sociedades de economía mixta no pueden ser declaradas en quiebra pero si se podrán disolver y liquidar, y un vez liquidada termina su existencia.

g) Sociedades Extranjeras

Se constituyen conforme al ordenamiento jurídico de otro país, y cuyo domicilio principal se encuentra en el exterior.

h) Empresas de Economía Solidaria

Es toda asociación voluntaria de personas que organicen esfuerzos y recursos, con el propósito principal de servir directamente a sus miembros, sin aminor de lucro, siempre que reúnan las siguientes condiciones básicas:

- Que el número de socios sea variable, el capital variable e ilimitado y la duración indefinida.
- Que funcione de acuerdo al principio de autonomía democrática.

- Que los excedentes cooperativos se distribuyan entre los socios, en proporción a las transacciones que cada uno realice con la sociedad, o a la participación en el trabajo, según el tipo de cooperativa de que se trate.
- Que se proponga impulsar permanentemente la educación.

3- REQUISITOS FORMALES PARA LA SOCIEDAD

a) Forma y contenido del Contrato Social

Estas sociedades se constituyen por acto único mediante instrumento público.

El contrato deberá contener además de los requisitos exigidos por la Ley 19.550 y sus modificatorias³³, los siguientes:

- Clave única de identificación tributaria de los socios.
- Delimitación de la actividad o actividades económicas y ámbito geográfico que sirva para la determinación de quienes pueden ser socios.
- Criterios a seguir para la admisión de nuevos socios
- Causales de exclusión de socios y trámites para su consagración.
- Condiciones y procedimientos para ejercer el derecho de reembolso de las acciones por parte de los socios

Por su parte, los enunciados que requiere la Ley 19.550, según las reglas de los artículos 11 y 168, son los siguientes:

- El nombre, estado civil, nacionalidad, profesión, domicilio, y número de documento de identidad de los socios; en caso de socios personas jurídicas su denominación, domicilio y datos de inscripción en el registro Público de Comercio;
- La razón social o la denominación y el domicilio de la sociedad;

³³ Art.11, Ley de Sociedades Comerciales N° 19.550 (t.o. 1984).

- La designación del objeto social;
- El capital social, expresado en moneda nacional y la mención de los aportes de cada socio; la naturaleza, clase, modalidades de emisión y demás características de las acciones y en su caso, régimen de aumento de capital; la suscripción del capital, el monto y forma de integración y, de corresponder, el plazo para el pago del saldo adeudado, que no puede exceder de dos años;
- El plazo de duración, que debe ser determinado;
- La organización de la administración, de su fiscalización y de las reuniones de los socios;

b) Requisitos y condiciones para comercializar en Argentina

El sistema de comercialización de quesos en Argentina se basa en una estructura consolidada de venta en supermercados, ferias barriales, pequeños supermercados y locales minoristas.

Las exigencias de las grandes cadenas de hipermercados son cada vez mayores en referencia a requerimientos comerciales, sanitarios y de calidad. Ante un panorama de constante evolución y dinamismo en lo que respecta a las exigencias mencionadas, es inviable pensar en pretender acceder a nuevos mercados sin implementar determinadas herramientas de competitividad.

En cuanto a los requerimientos comerciales, el primer paso es lograr la habilitación para funcionar como empresa industrial quesera.

Para ello, el interesado deberá dirigirse a la Municipalidad del distrito donde esté ubicada la planta y solicitar la correspondiente zonificación, para determinar qué zona es factible de habilitación para el rubro en cuestión. A tal fin se deberán presentar los planos del local aprobados por el departamento de Catastro de la Municipalidad.

Una vez aprobada la zonificación, se iniciará el trámite de habilitación correspondiente. Se deberán completar los formularios de inscripción y adjuntar

escritura con el último impuesto municipal pago (de ser propietario) o contrato de alquiler con el último impuesto municipal pago (de ser locatario), tratamiento de efluentes, determinación de profundidad de pozo/s para extracción de agua, análisis fisicoquímicos y bacteriológicos de agua.

El municipio emitirá un número de partida que servirá como habilitación. Ese número determinará las tasas a abonar.

Para industria las tasas más comunes son:

- Tasa de seguridad e higiene.
- Tasa de pesas y medidas.
- Tasa de publicidad y propaganda.
- Otros impuestos aplicables a la actividad:
 - Ingresos Brutos (Rentas Provincial).
 - Impuesto al Valor Agregado (AFIP).
 - Impuesto a las Ganancias (AFIP).

Cabe aclarar que si la empresa comercializa quesos en otras provincias (y realiza gastos en las mismas), el impuesto de Ingresos Brutos ingresará en el sistema de convenio multilateral, en el cual se deberá conocer el porcentaje de impuesto correspondiente a la/s provincia/s donde se comercialicen los productos, y aplicar dicho porcentaje sobre las ventas realizadas en esas provincias de acuerdo al porcentaje determinado, relacionando los gastos con las ventas.

En el caso de poseer personal a cargo, se le deberá realizar un examen pre-ocupacional (en clínicas, sanatorios u hospitales laborales), obtener el número de CUIL, y dar aviso a la AFIP 48 horas antes de empezar a trabajar solicitando la Clave de alta temprana.

El sistema de aportes incluirá: Aporte Jubilatorios, Obra Social, Seguro de Vida, y opción del empleado a realizar la afiliación a un sindicato.

Como segundo paso, se deberá gestionar la habilitación municipal o provincial para obtener el Registro Nacional de Establecimiento (R.N.E.) y el/los Registro/s Nacional/es de Producto Alimenticio (R.N.P.A.)

El Registro Nacional de Establecimientos (RNE) es el Certificado que las autoridades sanitarias jurisdiccionales otorgan a una empresa elaboradora de productos alimenticios o de suplementos dietarios para sus establecimientos elaboradores, fraccionadores, depósitos, etc. Es una constancia de que la empresa ha sido inscripta en el Registro Nacional de Establecimientos, que la habilita para desarrollar la actividad declarada. Además, es un requisito para el posterior registro de sus productos.

El Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA) es el certificado que las autoridades sanitarias jurisdiccionales otorgan, para cada producto, a una empresa productora, elaboradora, fraccionadora, importadora o exportadora de productos alimenticios o de suplementos dietarios. Para tramitar dicho certificado, se requiere que la empresa cuente con RNE.³⁴

Como tercer paso, se deberá habilitar la planta elaboradora ante SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria). Este trámite puede realizarse simultáneamente con el mencionado en segundo paso.

De esta forma quedarán cumplimentados los requisitos de comercialización dentro del territorio nacional.³⁵

c) Legislación que regula los Recursos Humanos

En el desarrollo de un proyecto de inversión será imprescindible la utilización de recursos humanos, los cuales, independientemente de la actividad, se encuentra protegidos o amparados por ley. Existe en nuestra legislación los llamados convenios colectivos de trabajo, que son un tipo de contrato celebrado entre un

³⁴ Consulta en Internet: www.anmat.gov.ar (19/08/2012)

³⁵ Consulta en Internet: www.quesosargentinos.com.ar (16/08/2012)

sindicato o grupos de sindicatos y uno o varios empleados, que pueden regular los aspectos de la relación laboral.

Este tipo de contrato de trabajo se aplica a todos los trabajadores del ámbito (empresa o actividad) alcanzado, aunque no estén afiliados al sindicato firmante. También, aunque depende de la legislación de cada país, en los casos de CCT que abarcan un oficio o una actividad, suele aplicarse a todas las empresas del ámbito que alcanza el contrato, aun aquellas que no se encuentran afiliadas a las organizaciones de empleadores firmantes del CCT.³⁶

Las condiciones del convenio suelen considerarse como un mínimo. El contrato individual que firme cada trabajador puede mejorarlas (más sueldo, más descansos, etc.), pero no puede establecer condiciones más desfavorables para el trabajador, licencias, condiciones de trabajo, capacitación profesional, régimen de despidos, definición de las categorías profesionales, así como determinar reglas para la relación entre los sindicatos y los empleadores (representantes en los lugares de trabajo, información y consulta, cartelera sindical, licencias y permisos para los dirigentes sindicales, etc.).

Por ello, en algunos ordenamientos los convenios colectivos se asemejan en su tratamiento a normas jurídicas de aplicación general (leyes o reglamentos).³⁷

36 Ver Anexo. Pág. 117.

37 Ver Anexo. Pág.159.

CAPITULO IV

ANÁLISIS TÉCNICO

Sumario: 1-Introducción: Santiago del Estero; 2- Factores para Iniciar Proyecto: Ubicación. Tamaño. Condiciones del campo. 3- Cabras: Tipos de Cabras. Reproducción. Alimentación. Calidad Nutritiva. 4- Leche de cabra. 5- Proceso de Elaboración de quesos de Cabras. 6- Tipos de Quesos: Importancia. Clasificación. 7- Sistema de Gestión de Calidad.

ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD CAPRINA

1- INTRODUCCIÓN

El caprino es una especie mayormente orientada a la producción de leche, que nos permitirá en este tipo de negocio la elaboración de quesos, que serán nuestros productos principales, aunque también se destina a la producción de carne, cuero y pelo. La lechería caprina comercial o empresarial es una actividad de reciente desarrollo en Argentina, de escasas dimensiones, y con un muy débil entramado entre etapas y agentes. Sin embargo, en los últimos quince años, y con más fuerza desde mediados de los noventa, comienzan a establecerse en algunas cuencas relaciones económicas directas, aunque informales, entre productores tamberos y empresas

procesadoras, y a implementarse diversos programas de apoyo y asistencia a estas producciones, que posibilitan una mayor articulación entre agentes y etapas y permiten perfilar, al menos potencialmente, la conformación de cadenas de valor sistémicas.

En general, la mayor parte de las provincias donde se desarrolla la lechería caprina, lo hace sobre tierras marginales, si bien se requiere cierto acceso al riego, poco aptas para otras actividades agropecuarias.

Según los resultados de la información del Sistema de Gestión Sanitaria al 31 de Marzo de 2011, se puede observar la existencia de cabezas caprinas en las distintas provincias de la República Argentina³⁸.

Las existencias de ganado caprino en Argentina alcanzan los 4,25 millones de cabezas. La distribución regional del stock caprino revela que si bien presenta una amplia difusión a lo largo de todo el territorio nacional, en especial en las áreas marginales del NOA, la mitad del stock se concentra en tres provincias: Santiago del Estero, Neuquén y Mendoza.

- Neuquén (21,20%).
- Mendoza (20,19%).
- Santiago del Estero (9,61%).

Existen unos 50.000 productores de cabras -carne, leche o fibras-. El 42% están en el NOA. El desarrollo de la producción caprina argentina está principalmente en manos de pequeños productores de escasos recursos y bajo nivel sociocultural, los que realizan esta actividad principalmente como forma de sustento familiar en zonas marginales.

La producción de carne es, por tradición, la función más importante de la cría caprina Argentina, principalmente en las zonas áridas y semiáridas del Noroeste

38 Ver Anexo, Pág.115. Cuadro N° 1.

argentino. Sin embargo, en los últimos años, la producción lechera ha evolucionado notablemente en diferentes regiones como, por ejemplo, en los alrededores de la ciudad de Buenos Aires, cuyo producto es utilizado principalmente para la producción de quesos artesanales.³⁹

Uno de los puntos críticos más sobresalientes del sector es el alto grado de estacionalidad en la producción de leche. La concentración se realiza en épocas tales como la primavera y el verano, mientras que el consumo en los principales centros comerciales se mantiene relativamente constante a través del año.

En resumen, la evolución reciente de la actividad de lechería y quesos de cabra, pone en evidencia que se trata de un sector todavía no consolidado, con fuertes fluctuaciones en la oferta y en los precios de la materia prima y finales, con escaso desarrollo institucional y débiles estrategias comercializadoras, tanto en relación con el mercado local como el mercado externo, así como con fuertes problemas vinculados a estándares de calidad y homogeneidad de producto. Debido a ello en la Argentina se desarrolla un marco legal para sustentar esta actividad. La Ley 26.141 referente al Régimen para la recuperación, fomento y desarrollo de la actividad caprina, fue sancionada el 30 de agosto de 2006 y promulgada el 18 de septiembre del mismo año. En su primer artículo, la ley especifica su finalidad, la cual consiste en lograr “la adecuación y modernización de los sistemas productivos basados en el aprovechamiento del ganado caprino, en un marco sostenible en el tiempo y que permita mantener, desarrollar e incrementar las fuentes de trabajo y la radicación de la población rural tendiendo a una mejor calidad de vida.”⁴⁰

Los productores que deseen recibir apoyo económico deben presentar un plan de trabajo anual o plurianual, el cual será evaluado a los fines de ser aprobado o rechazado. Tendrán especial atención aquellos productores que se desenvuelvan en un marco de crisis o desastre, así como también aquellos productores que se encuentren

39 Consulta a base de información Internet: www.cofecyt.mincyt.com: “Lácteo Caprino: Perfil Sectorial”, (08/08/2012)

40 Art. 1, Régimen para la recuperación, fomento y desarrollo de la actividad caprina, Ley N° 26.141

situados por debajo de la línea de pobreza. Asimismo, se dará especial importancia a las zonas agroecológicas del país en las cuales la actividad caprina sea esencial para el arraigo de la población. La partida presupuestaria asignada a la mencionada ley no podrá ser menor a los diez millones de pesos, los cuales se destinarán a las siguientes actividades:

“a) Apoyo económico reintegrable y/o no reintegrable para la ejecución del plan o proyecto, variable por zona, tamaño de la explotación, tipo de plan o programa y actividad propuesta, según lo determine la autoridad de aplicación de acuerdo a lo establecido en la reglamentación;

b) Financiación total o parcial para la formulación del plan de trabajo o proyecto de inversión y de los estudios de base necesarios para su fundamentación y de otros estudios necesarios para la correcta elaboración del plan o proyecto;

c) Subsidio total o parcial para el pago de un profesional, en sus áreas de competencia, para que lo asesore en las etapas de formulación y ejecución del plan o proyecto propuesto;

d) Subsidio total o parcial para cubrir los gastos necesarios para la capacitación de productores, técnicos, supervisores, evaluadores de proyectos, empleados de establecimiento productivo y otros, para ejecutar las propuestas;

e) Subsidio a la tasa de interés de préstamos bancarios;

f) Realizar estudios de mercado y concretar acciones tendientes a la apertura y mantenimiento de los mercados;

g) Financiación y/o subsidio para asesoramiento y desarrollo socio-organizativo.”⁴¹

SANTIAGO DEL ESTERO

La provincia de Santiago del Estero posee la mayor cantidad de caprinos y explotaciones de pequeños productores minifundistas del NOA. Se trata de la primera

41 Art. 17, Op. Cit; Pág. 60

experiencia a nivel nacional donde se desarrolló una cuenca lechera apuntando a la producción industrial de quesos de cabra.⁴²

La mayor parte de la actividad lechera se encuentra en la zona irrigada del Río Dulce, en los departamentos de Robles, Capital y Banda. La zona de secano de Quimilí cuenta con producción lechera y, de manera incipiente, también en el área de Frías, al sur de la provincia, ha comenzado a desarrollarse la actividad.

El sistema de producción es, en general, extensivo, realizado a campo abierto utilizando los forrajes naturales como base de la alimentación. Es por ello que este sector presenta una serie de limitantes tanto tecnológicas (de alimentación, manejo, sanidad, productividad de las majadas, abastecimiento y distribución de agua), como referidas a la organización de los productores, especialmente en materia de comercialización de los productos.

El inicio de la actividad de lechería caprina para la elaboración industrial de quesos data de fines de la década de los ochenta, cuando comienza a funcionar FUNDAPAZ en la localidad de Forres, una ONG cuyo objetivo fue fomentar el desarrollo rural de estas economías de subsistencia, sentando las bases de la cuenca lechera provincial. Esta ONG contaba con tambo propio, y también operaba con subsidios a los productores que la proveían de leche caprina, y se ocupaba de la recolección y procesamiento de la leche. Esto fortaleció a la actividad y propició el surgimiento de otros emprendimientos vinculados a esta institución. La capacitación y asistencia técnica de la ONG permitió el crecimiento organizacional de los productores vinculados a ella.

Algunos de los productores empresariales adoptaron estrategias de integración, como es el caso de la empresa Cabras Argentinas instalada en Quimilí, fuera del área de riego que desarrolló sus propios productos con el apoyo de

42 GUTMAN, Graciela, ITURREGUI, María Eugenia, FILADORO, Ariel, "Propuestas para la Formulación de Políticas para el desarrollo de tramas productivas regionales: El caso de la Lechería Caprina en Argentina", (Buenos Aires, Mayo, 2004), pág. 13

instituciones oficiales (CITIL), encarando procesos de reconversión o innovación productiva para la producción comercial de leche y quesos de cabra.⁴³

2- FACTORES PARA INICIAR EL PROYECTO

Para llevar a cabo el proyecto es necesario tener en cuenta algunos factores importante con respecto al campo, tales como:

- e) Ubicación.
- f) El tamaño.
- g) Condiciones del Campo.

Estos factores son fundamentales para analizar el rendimiento, la calidad del rodeo, la leche obtenida, los quesos producidos. Es decir son de gran importancia para realizar el correcto análisis de los costos y el precio que se deberá pagar por ellos.

a) Ubicación

La ubicación del proyecto tendrá en cuenta un lugar que presente las condiciones necesarias para poder tener este tipo de animales.

La actividad caprina, en términos generales y a los efectos de una rápida caracterización, se podría agrupar en dos grandes sistemas de producción: el sistema caprino lechero, de corte comercial y presente en el área de riego de la provincia; y el sistema caprino cabritero tradicional, diseminado en todo el territorio, tanto en áreas de riego como de secano, asociado con altos índices de pobreza rural. Cada uno de ellos posee características agrícolas, sociales y ecológicas diferentes⁴⁴.

De una mirada hacia los sistemas de producción caprinos cabriteros tradicionales en Santiago del Estero, se desprende la escasa información y

43 GUTMAN, Graciela, ITURREGUI, Ma. Eugenia, FILADORO, Ariel, Op. Cit, pág. 15.

44 PAZ, Gustavo Raúl, Sistemas de Producción Campesinos caprino en Santiago del Estero: Proyección y desafíos para el desarrollo del sector; FUNDAPAZ; (Santiago del Estero, 2002), Pág. 57

conocimientos vinculados con la identificación e interpretación de los parámetros técnico productivos del sistema, así como de su oferta comercial.

La superficie regable por el río Dulce es una llanura en forma de abanico con suave inclinación desde el oeste hacia el noreste, este y sudeste con una pendiente general de alrededor de 1‰ (uno por mil). Esta área de riego comprende parte de los departamentos Capital, Loreto y Silípica en la margen derecha y Robles, Banda y San Martín en la margen izquierda. La producción lechera caprina se concentra, prácticamente en su totalidad, en la zona del área de riego del Río Dulce, conformada por aproximadamente 122.000 hectáreas bajo riego empadronadas desde el año 1968.

Algunas características de interés de esta zona son las siguientes:

- d) El 3 % de la superficie provincial (área de riego) alberga más del 50% de la población total provincial.
- e) Esta zona genera el 60% del Producto Bruto Agropecuario Provincial y representa el sistema productivo integrado más importante de la provincia y su principal fuente de empleo.
- f) Actualmente se riegan efectivamente 56.000 has, producto de los procesos de erosión y salinización de estos suelos.⁴⁵

En principio se deberá tener en cuenta las condiciones ambientales, es decir que para este tipo de animal tendremos que analizar un terreno en donde las precipitaciones anuales alcancen un promedio de 750-800 milímetros por año.

En principio este tipo de animales no presenta muchas dificultades de adaptación, es decir que puede establecerse en zonas en donde se desarrollen explotaciones de animales bovinos.

45 PAZ, Gustavo Raúl, Op. Cit, Pág.42

b) Tamaño

El tamaño del campo será el suficiente para establecer los distintos sectores para la elaboración del queso. Contaremos con un campo de 30 hectáreas, las cuales se distribuirán para los siguientes sectores:

- Hectáreas destinadas al cultivo de alimentos para las cabras. En este caso hablamos de alfalfa, avena, sorgo.
- Hectáreas destinadas a los sectores de producción.
- Hectáreas destinadas a las instalaciones con respecto al lugar en donde estarán las cabras (corrales).
- Hectáreas destinadas para las instalaciones necesarias para los empleados.
- Hectáreas destinadas para local de almacenamiento de los quesos.
- Hectáreas destinadas al local para oficinas, atención a los clientes, etc.

c) Condiciones del campo

Las condiciones del campo deberán ser las adecuadas para cada una de las etapas del proceso de elaboración de quesos de cabra.

Es importante tener en cuenta que se debe contar con un pozo y una bomba de agua. Como se menciona en el punto anterior con las instalaciones adecuadas para estos animales, como los corrales.

3- **CABRAS**

Las cabras lecheras producen más leche que las cabras normales. Su leche es una fuente excelente de proteína animal que puede ser consumida por los niños y la familia en forma de leche fresca o transformada en quesos. Las cabras lecheras también pueden contribuir a los ingresos de la familia a través de la venta de leche o excedencias de quesos, estiércol, carne y cueros. Criando una especie de menor

tamaño como la cabra, una familia puede acceder a una producción lechera artesanal con mayor libertad de espacio que con una vaca.

La elección de la raza dependerá del clima y de las condiciones de cría.

a) Tipos de cabras

Para este tipo de actividad podemos encontrar en nuestro país dos razas lecheras, que cumplen con las condiciones necesarias para la extracción de leche y elaboración de quesos.

Ellas son las:

- ✓ Cabras Saanen.
- ✓ Cabras Anglonubia.

En Argentina se han registrado varias importaciones de este tipo de cabras, las cuales han sido distribuidas por las distintas provincias del país. En 1922 se importaron las mismas y fueron destinados a la zona céntrica del país; posteriormente se trajeron animales Saanen procedentes de Holanda, que fueron enviadas a la provincia de La Rioja, que vinieron acompañadas de animales de raza Nubia, de Canadá, y Anglo Nubia, de Gran Bretaña, que fueron llevados a la provincia de Córdoba.

En la década de 1960 se importaron animales de las razas Toggenburg, Anglo Nubia, Alpina y Saanen, traídas desde Brasil a Santiago del Estero con el objetivo de incrementar el crecimiento de las cabras criollas, mediante una mejora en las cualidades maternas.⁴⁶

- Cabras Anglonubia

La Anglonubia es una raza que se utiliza para un doble propósito, que es para la obtención de carne y para la obtención de leche. Una de las particularidades más importantes de esta clase de cabra es que mejoradora de razas criollas para carne

46 Consulta en Internet: www.wikipedia.org/wiki/Saanen, (22/06/2012)

y además se la utiliza para como cruzadora para mejorar la aptitud lechera. Y una de las diferencias más importantes es que es una clase de cabras más rústica, es decir que se adapta más que las cabras saanen al tipo de manejo rustico que puede tener la extracción de leche.⁴⁷

- Cabras Saanen

Esta raza es originaria de Suiza de las montañas, del valle de Saanen. Es considerada la raza caprina LECHERA por excelencia, porque puede producir hasta 3 litros diarios. Tiene orejas cortas y rectas puede tener o no cuernos. Su capa es blanca, piel fina, trompa rosada, también pueden aparecer motas de color negro en orejas y ubres. Su desarrollo es mejor en los climas fríos porque son sensibles al calor por su color blanco que no resiste las radiaciones solares.⁴⁸

Características generales de las Cabras Saanen

Dimensiones:	- Hembras.	75-85 cm. de alzada.
	- Machos.	85-90 cm. de alzada.
Tamaño:	-Mediano	
	-Grande	
Peso:	-Hembras.	50-70 Kg
	-Machos.	100 Kg
Pelaje:	Blanco, corto.	
Cuernos:	Pequeños y en forma deseable	

47 BALUSSI, Karina, "Entrevista a un Productor Caprino: Ruano Marcelo", Agrobot.com, (26/06/2012)

48 Ibídem, Pág. 66

b) Reproducción

Las cabras alcanzan la edad reproductiva al año y medio, además, no deben ser cruzadas antes de tener un peso equivalente a 35 kg. de peso. Se recomienda el empadre de hembras primerizas en buenas condiciones corporales para evitar que se afecte la capacidad productiva futura de la cabra.

Un chivo puede cubrir hasta 20 hembras. Por lo tanto, un rebaño pequeño requiere solamente un macho, sano y bien conformado, el cual debería ser utilizado por no más de tres años consecutivos. Se recomienda rotar machos entre rebaños de productores vecinos para evitar la consanguinidad (cruzamientos entre hijos y madres o entre hermanos) que incrementa los riesgos de producir hijos con defectos. Hay que asegurarse de que el macho esté exento de defectos, enfermedades y afecciones reproductivas.

El desarrollo del feto es mayor durante los últimos 50 días de la gestación. En este período la cabra debe recibir alimentación especial para lograr crías sanas y vigorosas, y producir leche abundante durante la lactancia. Con cabras que producen más de una cría por parto esta medida debe ser cuidadosamente cumplida.

El máximo número de lactancias por año se logra en cabras lecheras si la reproducción ocurre en cualquier época del año. La monta puede producirse entre los 50 y los 60 días después del parto. Si la cabra queda preñada el día 60 después del parto, deberá secarse al iniciar el último tercio de la gestación (en el día 160) y parir el día 210. En consecuencia, la producción de leche puede ser obtenida del día 60 al 160, es decir por un período de 100 días.

- Épocas de reproducción:
 - Cabras, casi en cualquier período del año.
- Duración del ciclo estral:
 - Cabras 15-23 días.
- Período de gestación:
 - Cabras, aproximadamente 150 días.

- Número de crías por parto:
 - Cabras 1-3.
- Edad en el momento del destete:
 - Cabras 50-60 días.
- Peso de animales adultos:
 - Cabra Saanen 45-55 kg
 - Cabra Anglonubia 35-45 kg.
- Rendimiento en leche:
 - Cabras 1-3 litros de leche/día

c) Alimentación

Los caprinos utilizan los forrajes de una manera más eficiente que otros animales. Su alimentación debe alcanzar un buen balance de proteínas y de energía para permitir un nivel deseable de producción.

La alimentación de estas cabras depende de la situación o etapa en la que se encuentren:

- En el caso de cabras con altos requerimientos durante la lactancia, éstos pueden ser cubiertos con un suplemento de alimento balanceado de alta calidad.
- Un caprino adulto requiere un monto de forraje fresco (en verde) igual a 15% de su peso vivo. Si los animales se crían en establos se debe incluir una cantidad adicional (por ejemplo 1,5 kg adicional) para compensar la porción de forraje que el animal rechazará.
- En el caso de cabras lecheras, la lactancia requiere una cuidadosa alimentación para permitir niveles de producción adecuados y evitar que la cabra sufra de malnutrición. En este caso es necesario aumentar la cantidad de proteínas usando bloques de urea, sales minerales y vitaminas para que el animal pueda utilizar eficientemente el heno y los desechos de cosecha.

Es importante destacar que estos animales deben contar con libre acceso al agua. La fuente de agua debe ser corriente para evitar riesgos de infestaciones de parásitos. En animales criados en corral, el suministro de agua en un bebedero permitirá menor contaminación. Se calcula un volumen de 3 a 8 litros de agua por animal por día.

Los minerales son importantes. La sal, preferiblemente yodada, debe suministrarse en bloques colocados en el corral para su libre consumo.⁴⁹

d) Calidad nutritiva de los productos caprinos

La carne de caprinos criollos, y de pastoreo extensivo, es magra. No obstante que su contenido en colesterol es tan alto como el de la carne de vaca, su consumo continuado no representa una amenaza para la salud de personas adultas.

La leche caprina no es diferente de la de otras especies en lo que a calidad de proteínas se refiere. Los contenidos grasos, sin embargo, son un tanto mayores que los de una vaca Holstein, lo cual permite mayor rendimiento en queso.

La carne y la leche de caprinos son sanas. Sin embargo, si la cría no es controlada (como ocurre con otros animales), la carne puede contener parásitos transmisibles al hombre que comprometen su salud.

4- LA LECHE DE CABRA

Del ganado caprino pueden obtenerse distintos productos: carne, leche, pieles, fibras. En la trama de la lechería caprina, los quesos son los principales productos elaborados a partir de la leche de cabra en el país. Los distintos tipos de quesos que se producen pueden distinguirse, según en el Código Alimentario Argentino:

49 Consulta en Internet: www.fao.org (26/06/2012)

-por el contenido de grasa: en Argentina los quesos de cabra no especifican el contenido de grasa.

-por el grado de maduración y el contenido de agua: quesos de pasta blanda o frescos, con un 50% de agua; semiduros (40% de agua), duros (30% de agua).⁵⁰

El contenido de grasa, proteína y sólidos totales de la leche de cabra producida en las condiciones descriptas en este trabajo la convierten en un atractivo para las fábricas queseras; en particular los elevados valores de grasa y sólidos totales lograrían aumentar el rendimiento quesero. Conocer las variaciones en la composición de leche de cabra será útil para asegurar una producción estándar de subproductos, especialmente quesos. Esta condición es muy importante, ya que casi la totalidad de la leche obtenida en la región se destina a la elaboración de quesos.

Los elevados valores de acidez encontrados son atribuibles al tiempo empleado para enfriar la leche y las condiciones higiénicas del tambo. Esto revela la necesidad de mejorar las condiciones de enfriamiento y del establecimiento donde se realiza el ordeño.⁵¹

Sin perjuicio de lo anterior, se puede señalar que la leche de cabra, como materia prima para la elaboración de quesos, o para su comercialización como leche fluida, tiene características que la hacen muy interesante, especialmente desde el punto de vista dietético y médico. Así, se puede señalar lo siguiente:

1. Normalmente las alergias a la leche de vaca se atribuyen a la lactosa. Sin embargo, se considera que la caseína Alfa S1 es también uno de los principales agentes alérgenos, y la leche de cabra la tiene en menor proporción. Ello la hace una opción

50 GUTMAN, Graciela, ITURREGUI, Ma. Eugenia, FILADORO, Ariel, Op. Cit, Pág. 24.

51 Estudio comparativo de la producción y composición de leche de cabra de dos razas diferentes en la provincia de Santiago del Estero.

importante como alternativa a la leche de vaca, en personas alérgicas a esta leche.

2. El coagulo que se forma durante la digestión de la leche de cabra es más suave y pequeño que el de leche de vaca, lo que facilita y hace más rápido dicho proceso. Esto la hace especialmente recomendable en personas que requieren dietas fácilmente digestibles, como los niños y los ancianos, entre otros.

3. La leche de cabra contiene una mayor proporción de ácidos grasos de cadena corta y media. Ello, sumado al hecho de que los glóbulos de grasa son más pequeños y no se aglutinan, hace que esta leche sea más fácil de digerir y absorber.

4. Esta leche aporta alrededor de un 15 % más de Calcio que la leche de vaca, lo que la hace atractiva para personas con mayor requerimiento de este mineral, tales como pacientes con osteoporosis o mujeres en menopausia.

En reconocimiento de estas cualidades, y aparte de su agradable sabor, la leche de cabra ha ido siendo crecientemente consumida en los países desarrollados, en tanto en forma de preparados para personas con problemas digestivos, como en forma de leche pasteurizada o en polvo, para consumo líquido.

Entonces, se tiene una gama de productos tales como leche líquida pasteurizada, leche en polvo, leche evaporada, yogurt, dulce de leche, etc., todos productos cuya demanda es creciente en la actualidad.⁵²

52 NAVARRTE ORTIZ, Janeth del Carmen, PROAÑO CHACHA, Sonia Alexandra, Proyecto de Graduación "Proyecto para la producción y comercialización del queso de la leche de cabra para el consumo local de la ciudad de Guayaquil". Facultad de Ciencias Humanística y Económicas (Ecuador, 2006).

5- ELABORACIÓN DEL PRODUCTO: “QUESOS DE CABRA”

1- Proceso de Obtención de la Leche

a) Recepción de la leche:

La producción de leche, extraída por la ordeñadora automática, directamente desde la ubre al tanque de recepción, sin ser contaminada por el sudor, polvo, ni por las propias partículas y microbios que llevan las ubre exteriormente o procedentes del medio ambiente. Para esto es imprescindible la higiene de la ubre del animal antes de la extracción de la leche.

Dentro de la sala de ordeño los animales se situarán en grupos sobre una plataforma metálica a la que ingresarán por rampas. Los bretes y arcos que sostienen el equipo de ordeño separan a las cabras entre sí.

El tanque de recepción de la leche cuenta con todas las instalaciones que aseguran la higiene total del proceso y una capacidad de almacenamiento acorde a las necesidades del proceso productivo.

Una vez descargada la leche se procede a evaluar su calidad:

- Reductasa (Reducción del azul de metileno).
- Acidez.

Luego la leche se hace pasar por un filtro de tela fina, en ese momento puede ser medida ya sea por volumen o a través de una balanza incorporada al tanque de recepción para medir el peso.

b) Pasteurización de la leche:

- Definición

La pasteurización consiste en la destrucción de bacterias patógenas en un líquido, mediante el calor, y se usa en alimentos, alterando muy poco la estructura física y los componentes químicos de éstos.⁵³

Es indudable la importancia de este proceso desde el punto de vista sanitario, ya que asegura la destrucción de gérmenes infecciosos y alteradores que pueden ser transportados por la leche (tuberculosis, brucelosis, listeria, salmonelosis, etc.) y disminuir el número de microorganismos que puedan afectar la calidad de la leche y sus productos derivados.

- Tipos de pasteurización.

-Pasteurización lenta (LTLT): Este método consiste en calentar la leche a temperaturas entre 62 y 64° C y mantenerla durante 30 minutos, después es enfriada a temperaturas entre 4 y 10° C o la que requiera el siguiente proceso. Este proceso se aplica generalmente para pequeños volúmenes de leche (20-1000 litros).

-Pasteurización rápida (HTST): También es llamada pasteurización continua, este tratamiento consiste en aplicar a la leche una temperatura de sostenimiento de 72-73°C en un tiempo de 15 a 20 segundos. Luego de los 20 segundos, la leche es enfriada a temperaturas entre 4 y 10°C.⁵⁴

53 Consulta en Internet: www.wikipedia.com/pasteurizacion , (20-06-2012)

54 FIGUEROA VALENZUELA, M.C. Cecilia, MEDA GUTIERREZ, Francisco, VIDALES, Héctor, "Manual de BPM en producción de leche caprina/ SAGARPA", (2003)

TEMPERATURA (°C)	TIEMPO	TIPO DE PASTEURIZACIÓN
63	30 min	Lenta, LTLT (Low Temperature, Long Time)
73	15 seg.	Rápida, HTST (High Temperature, Short Time)
82-83	2-3 seg	Alta (ultra Pasteurización)
88-110	1-2 seg	Esterilización UHT (Ultra High Temperature)

La leche destinada a la elaboración de quesos no debe calentarse por encima de los 75°C, debido a la descalcificación, ya que el calcio de la leche es necesario para la coagulación.⁵⁵

2- Proceso de Elaboración del Queso de Cabra.

En la elaboración de quesos se distinguen dos procesos:

- 1) el **artesanal**, con mano de obra familiar e influencia de los aspectos ambientales y locales, y;
- 2) el **industrial**, con equipos de alta tecnología que dan lugar a “especialidades” con constancia de sabor y textura, durabilidad, y sin sabores extremos, atributos de éstos difíciles de conseguir en la producción artesanal.⁵⁶

⁵⁵ Ibídem.

⁵⁶ GUTMAN, Graciela, ITURREGUI, Ma. Eugenia, FILADORO, Ariel, Op. Cit, pág. 31

Existen tres pasos fundamentales en la elaboración de los quesos:

1-Cuajado: consistente en la coagulación de la leche.

2-Desuerado: pérdida de parte del suero contenido en la leche.

3-Maduración: proceso microbiano por el cual se transforma la cuajada.

a) Cuajado de la leche

En la composición de la leche existe una fracción proteica que es de máxima importancia en la elaboración del queso. Mediante el proceso de cuajado lo que se va a realizar es un proceso de solidificación y precipitación de estas proteínas que se encuentran disueltas en la leche líquida por medio de la acción química del cuajo. Las proteínas de la leche o caseínas se agrupan formando una especie de entramado semi-sólido a modo de esponja que retiene el suero líquido.

Este proceso de solidificación se puede obtener por medio de dos vías diferentes:

- ✓ Fermentación Láctica.
- ✓ Cuajo.

Ambos fenómenos suceden simultáneamente pero con predominio de uno u otro según la materia base que se desee producir.

✓ Fermentación Láctica

Es la más común para fabricar los quesos de pasta blanda, también la más antigua puesto que se lleva a cabo de forma natural por medio de las bacterias lácticas que viven en la leche. Este tipo de bacterias actúan sobre la lactosa (el azúcar de la leche) y la degradan a ácido láctico. Estas bacterias se han aislado e identificado y se comercializan como fermentos para cultivo directo. Es por esta razón que cuando una leche está muy contaminada su PH es muy ácido y la leche se presenta en grumos.

El ácido láctico se va liberando poco a poco aumentando progresivamente la acidez de la leche y cuando esta alcanza un valor del 4,6, la masa líquida se coagula y precipita. En la quesería la acidez que genera una coagulación efectiva comienza con un PH de 5,2 (55-60 grados Dornic).

La coagulación láctica si se realiza de forma natural es lenta y depende de:

- el tiempo y las condiciones de almacenaje, que afectan directamente a las poblaciones bacterianas y por lo tanto a la producción del ácido.
- el tipo y la cantidad de bacterias que viven en la leche.
- la temperatura ambiente que aumenta o disminuye la población bacteriana.
- la presencia de antibióticos o antisépticos que pueden destruir las bacterias.⁵⁷

Con lo anteriormente señalado es fácilmente comprensible el porqué es muy importante en la elaboración de quesos el tiempo transcurrido y el almacenaje de la leche desde el ordeño. La población bacteriana varía mucho de un momento a otro y por lo tanto es preferible utilizar la leche durante la primera hora después del ordeño y no mezclar leche de diversa fecha de ordeño, puesto que su composición no es la misma.

La cuajada que se obtiene por medio de la coagulación láctica tiene las siguientes características:

- Friable: se rompe con mucha facilidad.
- Permeable: con mucho suero.
- Los grumos no se contraen mucho.
- Muy húmeda.

Por estos motivos estas cuajadas deben de manipularse con mucho cuidado.

57 Consulta en Internet: www.capraispana.com/queso/basico/principios , (18/07/2012)

La fermentación láctica es importante porque:

- Tiene un papel primordial en el control de las bacterias indeseables que suelen ser las responsables de la hinchazón prematura de los quesos.
- Es necesaria para un desuerado eficaz.
- Previene fermentaciones indeseables.
- Es crucial para la maduración y desarrollo del sabor.
- Tiene una influencia definitiva en la textura y cohesión del queso

Una adecuada acidificación es una etapa que va influir decisivamente en todas las etapas posteriores de la elaboración del queso de cabra⁵⁸.

✓ Cuajo

El cuajo se obtiene del estómago de los rumiantes jóvenes que todavía se alimentan a base de leche. También existen cuajos de tipo vegetal que se extraen de plantas y de origen microbiano. En nuestro proyecto se utilizará cuajo de vaca por cuanto el de cabra y el vegetal no se fabrican en nuestro país y su importación resulta costosa. Las enzimas responsables de la acción del cuajo son las denominadas la pepsina y la quimosina. Estas enzimas actúan sobre las estructuras proteicas cuando están a determinada temperatura formando una especie de red que retiene la mayor parte de los sólidos lácteos, glóbulos de grasa, minerales y suero.

La velocidad y la capacidad de un cuajo se ven influidas por los siguientes factores:

- Acidez de la leche: el cuajo actúa en un medio ligeramente ácido.
- Cantidad de cuajo: la cantidad de leche puede oscilar entre 2.000 a 15.000 veces respecto al volumen del cuajo comercial de fuerza

10.000 o 520 mg/l de quimosina; la fuerza son los litros de leche que se cuajan con 1 litro de cuajo en 40 minutos a 35°C).

- Temperatura de la leche: los rangos óptimos oscilan entre 35 a 43 C. Desciende mucho a los 20°C y se inactiva a los 5°C o a los 60°C.
- Presencia de Calcio: las sales solubles de calcio ayudan a la actividad del cuajo.
- Cantidad de Nitratos solubles en la leche porque estos actúan protegiendo a las partículas de caseína evitando el cuajado. Esto explica porqué el calostro no se puede utilizar para la elaboración de quesos por su elevada concentración en estas sales y porqué la pasteurización de la leche para la elaboración de quesos debe ser una de las siguientes metodologías:
 - 62°C durante 30 minutos.
 - 72°C durante 16 seg.⁵⁹

b) Desuerado

Este proceso consiste en el drenaje de la fracción líquida producida durante la coagulación. La cantidad y la composición del suero varían en función del tipo de queso que se realice y por lo tanto del tipo de cuajado al que se halla sometido la leche.

Es una etapa primordial en la elaboración del queso porque está íntimamente relacionada con la calidad de la consistencia del producto resultante.

Por lo tanto los factores que favorecen el desuerado son:

- Temperatura ambiente: cuanto más baja más tarda. Es importante mantener la temperatura ambiente durante todo el proceso a la misma temperatura a la que se introdujo la cuajada en los moldes.

- Acidez: importantísima en los quesos de elaboración mixta con fermentación láctica y cuajo combinados, donde la única intervención mecánica va a consistir en el volteado y por lo tanto una correcta acidez irá acompañada de un correcto desuerado. Sin embargo cuando hay una prevalencia del cuajo se traduce en un aumento de la acidez y por lo tanto en una masa que se desmiga con facilidad y con la cual no se puede trabajar para realizar los volteados pertinentes.

Según el tipo de cuajado o la predominancia de uno u otro tipo hay un tipo de desuerado:

a) **Fermentación láctica:**

El desuerado comienza de forma espontánea cuando se introduce la cuajada en los moldes y por la acción de su propio peso la masa se va compactando eliminando el líquido sobrante con una considerable pérdida de minerales, sobre todo de Calcio y Fósforo. La temperatura actúa de manera positiva porque favorece la actividad bacteriana y por lo tanto la producción de cuajada. La velocidad de desuerado desciende mucho a 20°C y se detiene completamente a 10°C.

b) **Cuajo:**

Se necesita un desuerado de tipo mecánico debido a las características del tipo de cuajada producida que actúa como una esponja respecto al suero, este es el motivo por el cual este tipo de cuajadas se deben de cortar y mantener a cierta temperatura previamente hasta llegar a la etapa del moldeado. El corte de la cuajada lo que produce es la multiplicación de las caras por las cuales puede exudar la masa, pero además se suele acompañar de la

agitación para asegurar la mayor expulsión del suero. Todo esto se suele acompañar como coadyuvante de un aumento de temperatura.

Gracias a estas operaciones mecánicas se obtienen unos gránulos de diferentes tamaños que son los que se meterán en los moldes y se someterán a prensado para realizar un entrelazado de los gránulos y obtener así una masa homogénea. Estas masa poseen gran cantidad de minerales y el suero está prácticamente desmineralizado.

El papel del Calcio es primordial en la presentación del queso, ya que su función es la de actuar como factor cementante respecto a los conjuntos de proteínas de la leche o caseínas. El fosfato cálcico agrupa a las micelas de proteínas y por lo tanto su cantidad se relaciona directamente con la firmeza y el cuerpo del queso. Durante la fermentación láctica el ácido láctico producido disuelve los enlaces de fosfato cálcico y este se elimina durante el desuerado. Esto explica porqué los quesos tienen diferentes formas y tamaños según su elaboración. Los pequeños pertenecen al grupo de la fermentación láctica y los grandes a la producida por el cuajo.⁶⁰

c) Maduración

Excepto los quesos que se consumen frescos en los días siguientes a su fabricación, el resto se someten a maduración. Esta fase influye en la composición, la apariencia, la consistencia, el cuerpo y el sabor del queso.

Hasta hoy no se conoce con exactitud todos los complejos procesos que se llevan a cabo pero esencialmente afectan a tres compuestos fundamentales:

- **Lactosa:** Este azúcar fermentescible se convierte en ácido láctico durante la fase de maduración, gracias a la acción bacteriana y juega

⁶⁰ Ibidem

un papel importantísimo a la hora de determinar la consistencia blanda del queso al contrario de las proteínas.

- **Grasa:** Todavía no se conoce el papel que juega en el proceso de maduración de un queso pero se sabe a ciencia cierta que la leche descremada produce quesos que maduran muy rápido, y además cuanto menor es el contenido en grasa mayor es peligro de desarrollar microorganismos putrefactores que estropeen el producto. Es indiscutible su influencia en el aroma, la calidad y originalidad del queso.
- **Caseína:** Es la fracción que se ve más afectada durante el proceso de maduración relacionándose directamente con la consistencia, el aroma y el sabor del queso. Son la combinación de las diferentes enzimas microbianas las que degradan la caseína en distintos compuestos, a este proceso se le conoce como proteólisis. La degradación de la caseína es más importante cualitativamente que cuantitativamente puesto que se ha comprobado que en los quesos de pasta blanda, por ejemplo actúa solamente sobre el 25-30% del total de la proteína.

La presencia de acidez detiene todo el proceso enzimático de los microorganismos en la maduración, por ello es importante poder neutralizarla.

Para ello se pueden usar dos métodos diferentes:

- Inoculación superficial de levaduras y mohos tipo *Penicillium* (*Candidum*, *Album* o *Glaucum*) los cuales consumen en su metabolismo ácido láctico disminuyen por lo tanto la acidez.
- Esparciendo por la superficie carbón vegetal que contiene potasio que neutraliza la acidez.

Los factores que afectan a la maduración del queso son:

- La temperatura a la que el tipo de bacteria se desarrolla mejor.
- La humedad relativa del aire y la humedad del queso a madurar.
- La ventilación de la sala de maduración que asegure un buen nivel de oxigenación a los microorganismos. Cuando no existe una correcta ventilación se desarrolla el típico olor amoniacal.
- La acidez: tener en cuenta que las bacterias necesitan un ambiente neutro para desarrollarse pero los mohos y levaduras necesitan un ambiente ácido.

El salado resulta de vital importancia para evitar el desarrollo de bacterias indeseables, desecando ligeramente la superficie formando costra⁶¹.

d) Envasado

El proceso de envasado de los quesos es variado y difiere en función de los tipos de quesos. Se debe utilizar distintos elementos, que contemplen, no sólo la conservación de los quesos, sino también la estética en lo que hace a su presentación como producto exclusivo.

Para este fin, existen normas reconocidas internacionalmente, que indican al consumidor los atributos del producto. Por ejemplo, en el caso del queso de cabra, se incluyen códigos de color de acuerdo a sí su origen es artesanal o industrial.

Los consumidores, asimismo, están habituados a identificar las variedades según su envoltorio.

Los envases exteriores deben incluir las leyendas que correspondan a los aspectos legales y, a su vez, la información más completa posible para satisfacer el reconocimiento de los atributos del producto por parte de los consumidores.

⁶¹ Ibidem

6- TIPOS DE QUESOS

Los quesos de cabra son muy nutritivos y se digieren con facilidad. Además, tienen muchos usos en la cocina, pudiendo consumirse introducido en aceite, solos, o acompañando tus platos, como la ensalada.

Los quesos de cabra tienen un sabor fuerte con un toque bastante acidillo. Los que se hacen artesalmente y se cuajan durante varios días suelen ser más tiernos, mientras que otros se sumergen en salmuera para que formen una corteza y luego se almacenan en un lugar fresco durante varios meses.

Cabe destacar, con respecto a su textura, que cuando se calienta, el queso de cabra se ablanda pero no se funde, como le ocurre a la mayoría de quesos.

Existen 3 variedades principales de queso de cabra:

a) Quesos de cabra de Pasta Blanda o Quesos Frescos:

Elaborado con leche de cabra entera pasteurizada, acidificada por cultivo de bacterias lácticas y coaguladas por acción enzimática o láctica. Existen variedades con corteza lavada, pintada y enmohecida, como así también de masa condimentada. Algunos ejemplos de quesos de cabra de pasta blanda: FRESCO, UNTABLE - LUSIGNAN, CAMEMBERT, CABRAUNTAR, CROTTIN

✓ Aspecto:

- Forma: Generalmente cilíndrica aplanada. Las variantes para untar se presentan en envases plásticos.
- Peso: Hormas de aproximadamente 300 gramos. Envases plásticos de aproximadamente 200 gramos para las variedades untables.
- Corteza: Incolora o enmohecida. En algunos casos cubierta con film plástico termo contraído al vacío.

- Pasta: Blanca uniforme. No posee ojos.
- ✓ Maduración:
 - Quesos untables: 2 a 3 días.
 - Quesos de corteza lavada: 7 días.
 - Quesos de coagulación láctica: mínimo 20 días.
 - Quesos de corteza enmohecida: 30 días
- ✓ Conservación para el Consumo: Temperatura 4 a 7°C (en refrigerador).

b) Quesos de cabra de Pasta Dura

Elaborado con leche de cabra entera pasteurizada, acidificada por cultivo de bacterias lácticas y coaguladas por acción enzimática. Existen variedades con corteza natural y pintada. Algunos ejemplos de quesos de cabra de pasta dura: CHEVROTIN.

- ✓ Aspecto:
 - Forma: Cilíndrica, generalmente aplanada
 - Peso: Hormas de 1 a 4 Kg.
 - Corteza: Natural incolora o pintada.
 - Pasta: Blanca amarillenta uniforme. No posee ojos.
- ✓ Maduración: Mínimo tres meses
- ✓ Conservación para el Consumo: Temperatura no superior a 20°C.

c) Quesos de Cabra de Pasta Semi Dura

Elaborado con leche de cabra entera pasteurizada, acidificada por cultivo de bacterias lácticas y coaguladas por acción enzimática. Existen variedades con corteza natural y pintada, como así también de masa condimentada. Algunos ejemplos de quesos de cabra de pasta semidura: SEMIDURO, CHEVROTIN

✓ Aspecto:

- Forma: Generalmente redonda o cilíndrica aplanada.
- Peso: Hormas de aproximadamente 300 a 500 Kg.
- Corteza: Incolora o pintada. En algunos casos cubierta con envase plástico termo contraído al vacío.
- Pasta: Blanca uniforme. No posee ojos.

✓ Maduración: Mínimo 45 días

✓ Conservación para el Consumo: Temperatura no superior a 10°C (en refrigerador).⁶²

7- SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

La norma *ISO 22000:2005* “*Sistemas de Gestión de la Seguridad Alimentaria*”, recoge todos los requisitos necesarios para garantizar la capacidad de suministrar de manera continua alimentos seguros y legales. Esta norma se basa en los principios establecidos en el Código Alimentario y teniendo en cuenta los requisitos de la *ISO 9001:2000* y su estructura.⁶³

Gestión de la Inocuidad de los Alimentos ISO 22000

El aumento de la preocupación de los consumidores por el estado de los alimentos y los reclamos de los clientes por comercializar productos seguros, ha generado que las empresas productoras de alimentos, a nivel mundial, implementen un Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria. Su aplicación, a través de la Norma *ISO 22000*, es una herramienta eficaz para lograr alimentos inocuos y es clave para la gestión empresarial. El Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos, no sólo

⁶² Consulta en Internet: www.quesosargentinos.com.ar, (15/08/2012)

⁶³ Consulta en internet: www.wikipedia.com.ar (10/07/2012)

puede mejorar la calidad del producto, la eficiencia de la producción, reducir el desperdicio y ahorrar dinero, sino que posicionará a la empresa productora en condiciones de competir a nivel internacional.

En este contexto, adecuar los procesos de producción de alimentos, identificar y controlar los riesgos que afectan la seguridad de éstos, demostrar una comunicación efectiva con clientes y otras partes interesadas y alcanzar la satisfacción de los mismos, no sólo compromete a las empresas a brindar alimentos seguros, sino que les permitirá obtener ventajas económicas y ser más competitivas por haber organizado sistemáticamente la gestión de sus procesos y por la mejora de los controles de riesgos durante la producción de los alimentos.

Los productores de alimentos deciden implementar la Norma Internacional ISO 22000 en sus procesos de producción de alimentos, con el objetivo de implementar los aspectos específicos para asegurar la inocuidad de los mismos y además incorporar la gestión de la calidad dentro de sus procesos, a fin de optimizar el uso de recursos, mantener una eficaz comunicación interna y externa, mejorar el desempeño de la organización, entre otros factores.

La Norma Internacional ISO 22000 reúne los requisitos específicos para alcanzar la inocuidad de los alimentos a partir de los principios de HACCP (sigla en inglés que significa Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), y propone aplicar este proceso a través de los conceptos de gestión de la calidad, basados en la Norma Internacional ISO 9001. Ambas Normas pueden ser certificadas en forma individual, no obstante pueden implementarse en forma integrada a través de la aplicación de ISO 22000.⁶⁴

64 Consulta en Internet: www.qcaquality.com.ar, (15/08/2012).

Asegurar la producción de alimentos inocuos y colocar sus procesos bajo control

Un Sistema de Gestión de la Inocuidad Alimentaria efectivo, permitirá colocar los controles específicos necesarios dentro de los procesos de la empresa y aplicar las buenas prácticas a fin de lograr la inocuidad de los alimentos. Para ello, se definirán claramente los puntos críticos de control, los métodos y los responsables para realizarlos y se pondrán bajo control todos los procesos, a fin de implementar la gestión de la calidad dentro de la organización.

El certificado ISO 22000 demuestra que su Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos ha sido certificado sobre la base de esa norma de gestión y que cumple con la misma. Es emitido por un organismo de certificación independiente y permite al cliente saber que puede confiar en que su empresa ha implementado los procesos internos necesarios para controlar y mantener la inocuidad de los alimentos y por otra parte, asegurar el cumplimiento de sus obligaciones contractuales.⁶⁵

⁶⁵ Ibidem.

CAPITULO V

ANÁLISIS DEL PROYECTO

Sumario: 1- Introducción; 2- Empresa: “Quesos Don Félix S.R.L”:
Aspectos Formales. 3- Aspectos Legales. 4- Formulación de
Proyecto. 5- Mercado. 6- Manual de Procedimiento. 7- Plan
de Cuenta.

1- INTRODUCCIÓN

Queremos ser una empresa láctea especializada en la producción y comercialización de quesos de cabra maduros y artesanales, manteniendo las características tradicionales y calidad exigida por el mercado, que aseguren una relación justa con nuestros clientes, proveedores, comunidad y medio ambiente.

2- **EMPRESA: “QUESOS DON FELIX S.R.L”:** **ASPECTOS FORMALES.**

➤ **Visión:**

Ser una empresa líder en el mercado argentino en la elaboración y producción de quesos de cabras.

Ser una empresa de referencia en el mercado ofreciendo productos con un alto valor agregado al consumidor.

➤ **Misión:**

Industrializar y comercializar el queso de cabra como producto de alta calidad para satisfacer las necesidades de los consumidores.

➤ **Valores**

- Calidad: hacer las cosas bien desde la primera vez.
- Sustentabilidad: satisfacer las necesidades presentes sin comprometer las capacidades futuras.
- Responsabilidad: cumplir con los compromisos adquiridos con nuestros clientes.
- Trabajo en equipo.
- Honestidad: la verdad y honradez son los cimientos de todas nuestras acciones.
- Higiene, conservación y protección del medio ambiente.

➤ **Objetivos y Políticas**

Nuestra infraestructura y organización se adapta a la satisfacción de nuestros clientes y permite a “QUESOS DON FELIX S.R.L”, cumplir con los siguientes objetivos y políticas:

- Permite activar la integración del sector en una empresa que genere valor agregado en sus productos.
- Utilización de modelos de explotación intensivos y sustentables.
- Mejorar la calidad de vida de la ciudad de la Banda.
- Ser una empresa líder.
- La calidad está garantizada por el profesionalismo de los componentes humanos que forman parte de la empresa. Los cuales están siendo constantemente capacitados.

➤ **Organigrama**

Elementos del Organigrama

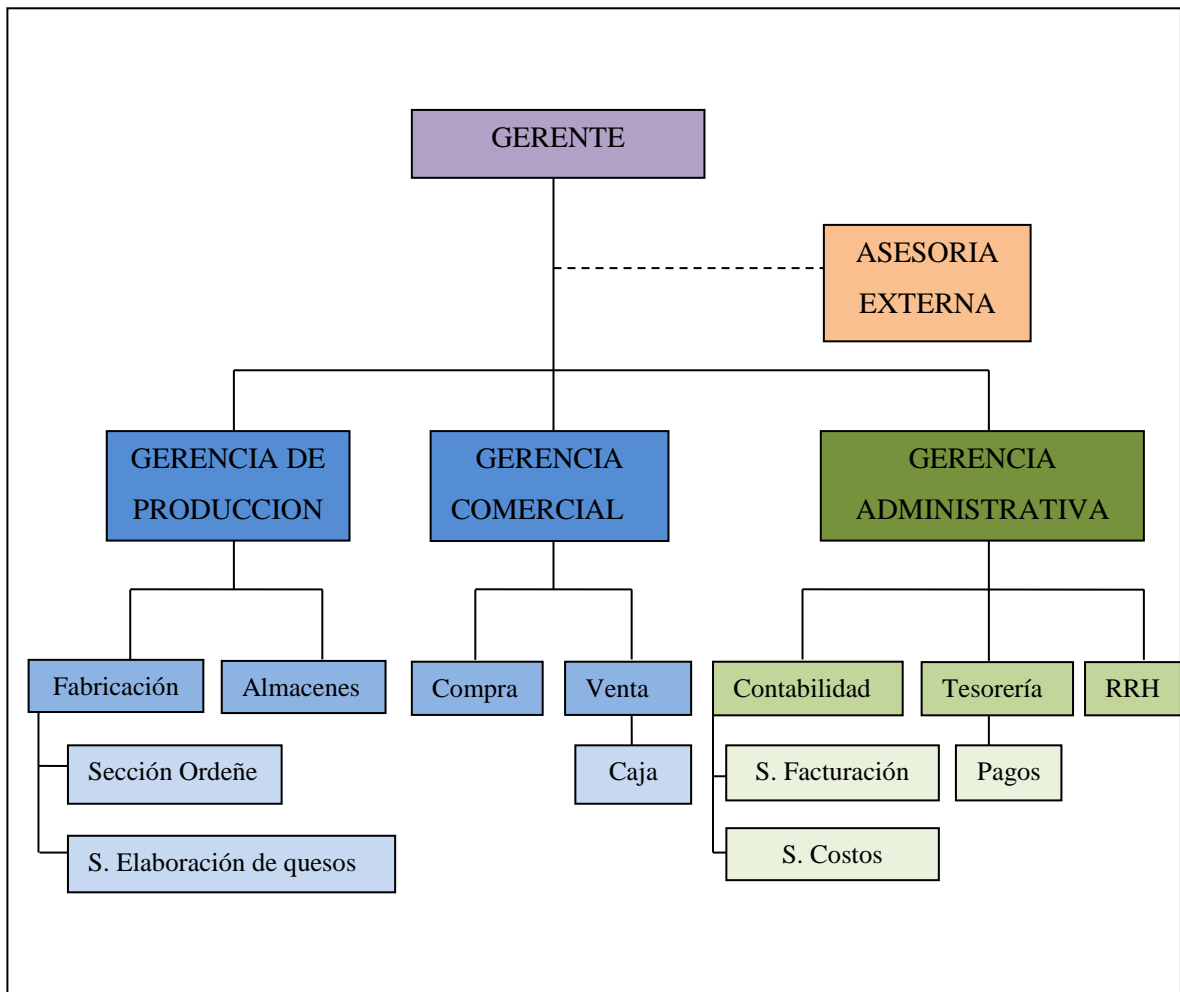
✓ Recursos Humanos:

El recurso humano de la organización está integrado por:

- La directiva está integrada por cuatro socios:
 - Gerente General.
 - Gerente de Administración.
 - Gerente de Producción.
 - Gerente de Comercialización.
- Asesoría Externa:
 - Un contador externo.
 - Un Abogado Externo.
 - Ingeniero en Sistemas.
 - Veterinario.
- Departamento Administración:
 - Dos Asistentes Administrativas.
- Departamento Producción:
 - Cuenta con dos empleados de producción.

- Un Técnico quesero.
- Un asistente quesero.
- Un operador de mantenimiento y almacenes.
- Departamento Comercial:
 - Un empleado para el sector compra de materias primas e insumos.
 - Dos empleados de ventas.

EMPRESA
"QUESOS DON FELIX S.R.L "



3- ASPECTOS LEGALES

a) Denominación: “*QUESOS DON FELIX S.R.L*”

Luego de analizar los tipos de sociedades, se opta por la constitución de una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

b) Características:

Los socios serán cuatro, el capital se divide en cuotas de igual valor, el cual será de \$ 12.000 o sus múltiplos.

La suscripción se realizara al momento de la constitución (promesa).

La integración (aportes) debe ser en bienes determinados, susceptibles de ejecución forzada. Si es dinero, debe integrarse el 25% al momento de la constitución y el resto en dos años. Si es en especies, debe realizarse íntegramente al momento de lo constitución:

Los socios garantizan solidaria e ilimitadamente al tercero la integración de las cuotas subscriptas. Los socios son solidaria e ilimitadamente responsables por la sobre evaluación de los aportes.

Respecto a la cesión de cuotas, si el contrato no dice nada, es libre. El contrato puede limitarla, pero no prohibirla.

Como limitaciones debe existir conformidad mayoritaria o unánime de los socios, derecho de preferencia de los socios y órganos sociales.

La gerencia estará a cargo de la administración y representación de la sociedad. La integraran uno o más gerentes nombrados en el contrato o a posteriori.

Su duración es determinada o indeterminada y sus integrantes no pueden realizar actos que impliquen competir con la S.R.L.

La fiscalización es optativa. Puede estar a cargo del contralor individual de los socios, la sindicatura o del consejo de vigilancia.

4- FORMULACIÓN DEL PROYECTO

a) Ubicación

El lugar para la extracción de leche y elaboración del queso de cabra, será un establecimiento caprino ubicado sobre la Ruta Nacional 34, a 16 Km. de la ciudad capital, en la localidad de San Carlos, Departamento Banda en la provincia de Santiago del Estero, y su altitud media es de 214 metros sobre el nivel del mar. El régimen de temperaturas en la provincia es de tipo continental. La temperatura media anual oscila alrededor 21,5° C, con una máxima absoluta en verano de hasta 47° C y una mínima absoluta en invierno de hasta -5° C (Sitio Oficial de Santiago del Estero).

b) Inversión Inicial: \$288.250

*Instalaciones en las tierras: campo de 30 has. Costo: \$120.000

- Tanque tipo Australiano.
- Perforación de pozos de agua.
- Bombas de agua.
- Instalaciones para los operarios.

*Instalaciones para extracción de leche y elaboración de quesos: \$49.250

- Sala de ordeño automática:
 - Armado de corral (\$50 x m2): \$6.000
 - Armado de cobertizo (\$250 x m2): \$7.500
 - Armado de la máquina de ordeño: \$3.500
 - 3 Bretes: \$1.500
- Armado de la sala elaboración de quesos:
 - Filtro \$250.
 - Tina de 200 litros: \$8.000.
 - Moldes: \$2.500
- Cámara de madurado: \$20.000

*Capital de Explotación: \$117.000

- Planteles de cabras Saneen hembras: 200 cabras. \$40.000.
- Machos reproductores: 10 machos.\$2.500
- Camioneta: \$70.000
- Mobiliarios: incluye estanterías. \$3.000.
- Maquina envasadora: \$1.500.

*Habilitaciones: \$2.000

- Inscripciones: \$500
- Trámites varios: \$1.500

c) **Costos de Insumos Anuales: \$29.163,20**

- Alimentos.: implantación de pasturas por año: \$12.500
 - Alfalfa (18 has): \$3.500
 - Avena: (11 has): \$6.000
 - Sorgo: (11has): \$3.000
- Sanidad: \$8.100
 - Medicamentos varios: \$6.000.
 - Antibióticos:(un frasco mensual - costo unitario \$100): \$1.200.
 - Antiparasitarios: (tres frascos anuales – costo unitario \$300): \$900
- Fermento Láctico: \$5.900
- Cuajo: Cantidad anual necesaria: 33.6 litros (5 ml por cada 10 litros de leche). Costo bidón 10 litros. : \$350.
Costo anual: \$1.400
- Cloruro de sodio: \$450
- Sal: Cantidad anual necesaria: 600 Kg. Costo por kg: \$1
Costo anual: \$600

- Condimentos.: provenzal. Orégano. Pimiento

	Cantidad Mensual	Cantidad Anual	Precio Unitario	Costo Anual
Provenzal	250 gr	3 kg	\$4.50 por 150 gr	\$90
Orégano	400 gr	4.8 kg	\$2.5 por 150 gr	\$80
Pimiento	200 gr	2.4 kg	\$2.25 por 125 gr	\$43.20

d) **Mano de obra y Asistencia Técnica: \$ 423.275**

Contratación del personal: (12 meses + aguinaldo)

- 2 Operarios: \$5.554 por mes. Costo anual: \$144.404
- 1 Asistente técnico: \$6.527 por mes. Costo anual: \$84.851
- 1 Técnico queseros: \$7.013 por mes: Costo anual: \$91.169.
- Veterinario: 3 visitas por mes \$500 c/u. Costo anual \$18.000.
- 1 Operador de mantenimiento y almacén: \$6.527 por mes. Costo anual \$84.851.

e) **Gastos generales anuales: \$118.643**

*Gastos de Comercialización:

- Envase:(rollos de 20 cm por 1 m)
Cantidad necesaria: 6067 rollos (8 quesos por rollo)
Precio: \$4.5 por rollo
Costo anual: \$27.301,50.
- Etiquetado: incluida en el envase (redondas de 7 cm de diámetro).
Precio unitario: \$0,80

Cantidad necesaria: 48.534

Costo anual: 38.827

- Transporte: \$24.000
- Promoción del Producto: Distribución gratuita del queso para degustación (sólo en el primer año):
Cantidad de quesos: 350
Costo unitario: \$35 (costo de oportunidad).
Costo en el primer año: \$12.250.
- Participación en Ferias: Costo anual: \$4265 (Incluye alquiler y preparación de stands, traslados, viáticos, gastos varios).

*Energía y combustible: \$7.000.

*Contingencias o Imprevistos: \$5.000.

f) **Detalle de Impuestos a pagar anuales: \$153.291,70**
Sobre Ventas anuales Proyectadas: \$1.750.000.

- Ingresos Brutos:(2.5%): \$43.750
- Salud Pública: \$10.581. (2.5% sobre sueldo bruto menos asignaciones fliares.).
- Automotor:\$1.400 (2% de la valuación del auto)
- Cargas Sociales: \$82.538,62
- Autónomo: El importe mensual a pagar es \$312.96 por cuatro socios. Pago anual: \$15.022,08.
- IVA:
 - Débito fiscal: se aplica la tasa del 21% sobre los ingresos totales anuales.
 - Crédito fiscal: El primer año se aplica la tasa del 21% sobre las inversiones, los insumos y servicios

(excepto energía que corresponde el 27%) y los años posteriores sólo sobre insumos y servicios.

- Impuestos a la Ganancias.

5- MERCADO

El principal mercado a nivel nacional es Capital Federal y Gran Buenos Aires, con significativa participación del sector gastronómico, comercios de especialidades y supermercados. Buenos Aires concentra casi el 50% del mercado de quesos de cabra.

Mendoza, Salta y Córdoba concentran un 30% (10% cada una); a continuación se ubica Tucumán y luego Santiago del Estero.

En los centros urbanos el consumo es regular durante casi todo el año, con una brusca caída en enero y febrero.

En los lugares turísticos hay picos pronunciados durante las temporadas de alta, por este motivo nuestra meta a corto plazo, es comercializar directamente en la granja a los turistas en Enero, Febrero y aprovechar los feriados largos, pascuas y otras tantas que se hacen en la zona de influencia.

➤ Competencia

En realidad, tal como se vio a lo largo del proyecto, la competencia no es un punto en contra determinante o de peso para nuestro producto ya que en nuestro país son pocos los establecimientos que elaboran queso de cabra y su producción abastece una pequeña proporción de la demanda interna.

Tenemos como principal competidor en la provincia de Santiago del Estero, de la ciudad de Quimilí, a “Cabras Argentinas”, que nos sirve de parámetro para poder generar políticas de producción y calidad, las cuales se dirigirán a satisfacer la demanda que no está cubierta por esta empresa.

Por otro lado, los quesos elaborados en los Valles Calchaquíes y catamarqueños de modo “artesanal y casero” no pueden competir en calidad debido al

método rudimentario de elaboración de éstos y mucho menos en volumen pues, en muchos casos, son utilizados para consumo familiar.

Los principales productores de queso en el exterior son: Francia, Canadá, Alemania, Grecia, Italia y Holanda, pero el tipo de cambio actual y los bajos costos de producción domésticos en relación a los internacionales nos permiten vender el producto en el mercado interno a menor costo del que sería vendido si se lo importara.

➤ **Segmentación**

Bases de la segmentación:

- Demográfica: El segmento seleccionado es aquel de edad media, de treinta y cinco a setenta años.
- Psicográfica: se apunta al segmento de clase media alta y alta cuyo poder adquisitivo discrecional superior y estilo de vida lo hace un mercado consumidor de productos finos, de calidad. Influye también el hecho de que tengan relaciones sociales más cosmopolitas.

Este es un mercado sofisticado, donde la cualidad principal además de la nutricional, es el sabor, aroma, origen y tipo de elaboración. A este grupo pertenecen los individuos que, a raíz de la apertura económica de los mercados internacionales y de haber tenido la posibilidad de viajar al exterior (sobretudo antes de la devaluación del peso argentino), han adquirido esa cualidad y se convirtieron en un nicho que exige alta calidad.

Es interesante tener en cuenta como una posibilidad para negociar en el futuro el MERCOSUR, el cual es un polo con amplias posibilidades de explotación, no sólo por la corta distancia que nos une a los países que lo componen (beneficio para productos perecederos), sino también por la inexistencia de Barreras Aduaneras.

➤ **Publicidad y Promoción**

Al realizar la promoción y publicidad del producto se destacaran las características del producto que se deban informar al cliente y así, persuadirlo de que adquiriera el producto:

- Elaboración artesanal, pero con control bromatológico permanente, lo que dará una idea de queso cuidado, hecho con dedicación y esmero, con “pureza gustativa”, con “personalidad” (lo que le da un toque de individualidad).
- Virtudes curativas, por el creciente interés por el cuidado de la salud y el físico.
- Que es queso de leche recién ordeñada, con gusto típico de la zona, una de las principales ventajas comparativas.
- Que la calidad del queso fue controlada desde el ordeño de las cabras para la obtención de la leche hasta que llego al consumidor.
- Se hará hincapié en la calidad del producto: sabor, aroma, consistencia y origen de la leche.

En particular lo que se busca con la publicidad es que el mercado CONOZCA el producto, se familiarice con este y lo ubique dentro de los productos considerados de alta calidad y valor nutricional. Además se busca hacer conocer la marca y la personalidad regional del queso.

➤ **Tácticas de promoción**

El esfuerzo de promoción estará orientado a la participación en ferias y en gran variedad de exposiciones realizadas en Buenos Aires, donde será presentado el producto como de alta calidad y valor nutricional.

Se proporcionara a los minoristas y negocios especializados en los mismos, muestras para la degustación por parte de los potenciales compradores, a efecto de crear conocimiento, preferencia y compra por parte de los mismos.

Se convendrá con restaurantes de categoría sin costos por parte del mismo que se sirva como aperitivo nuestro producto en distintas variedades, a efectos de desarrollar el gusto por el mismo.

➤ **Plan de Comercialización.**

El centro consumidor más importante es la Capital Federal, sitio donde se concentra el público consumidor que logra conjugar sus necesidades de satisfacción y el poder adquisitivo necesario para generar una demanda concreta. En esta metrópolis existen diversos comercios minoristas especializados en quesos y otras exquisiteces, a la que se unen los restaurantes más sofisticados y de alta reputación.

➤ **Análisis de FODA**

a) Fortalezas y Oportunidades

- Revalorización de los productos regionales.
- Cualidades nutritivas y curativas de los productos de origen caprino.
- Clima y tierras adecuadas para la cría y explotación caprina
- Quesos de elevada calidad y precio.
- Demanda insatisfecha.
- Asistencia y centro de referencia especializado (CERELA, INTA).
- Región adecuada para la explotación.
- Potencialidad de diferentes alternativas de comercialización.
- Experiencia en desarrollo organizacional.
- Apoyos institucionales.

b) Debilidades y Amenazas

- Baja escala de producción y poca representatividad.
- Desconocimiento y desconfianza del producto.
- Pequeños productores y poco acceso al financiamiento.
- Limitaciones en materia de política social y tecnológica.
- Deficiencias de calidad.
- Limitaciones bromatológicas.
- Limitaciones comerciales.
- Deficiencia en la cuantificación exacta del sector y la falta del conocimiento exhaustivo de la estructura de la majada y sus categorías de animales.

6- MANUAL DE PROCEDIMIENTO

OPERATORIA DE PRODUCCION DE QUESOS DE CABRAS

Circuito de Fabricación de Productos

DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA

Sección Costos

- 1- Recibe el formulario manual por parte de la Sección Ordeño en donde indica la cantidad de extracción y/o producción de leche diaria.
- 2- Automáticamente el departamento contaduría controla y firma el formulario manual y entrega FM₁ a la sección Ordeño.
- 3- Con el FM₂ se ingresa al sistema para verificar cuanto sale ese proceso de fabricación. Se consultan en primera instancia el archivo

STOCK PT para ver cual se encuentra en el punto de pedido. Luego se consultan los archivos Componentes Óptimos de Producción de donde se obtiene información de la calidad, cantidad de MP, MO cantidad, categoría laboral, cargas fabriles que se van a aplicar y se cargan a la Orden de Producción (estándar de los 3 elementos de Costos). Además se abre el archivo Hoja de costos, una por cada orden de producción y se cargan los presupuestos de los 3 elementos de costos, cantidad y costos presupuestados de componentes de producción.

- 4- Se imprime la Orden de Producción por duplicado, archivándose transitoriamente la OP₂.
- 5- Se archiva definitivamente el FM₂.

GERENCIA DE PRODUCCION

DEPARTAMENTO FÁBRICA

- 6- Con la OP₁ se ingresa al sistema y se consulta los archivos:
 - Componentes de Producción: detalle de las características y especificaciones técnicas de la MP que se necesitan.
 - Orden de Producción: de donde se obtiene que es lo que hay que fabricar y qué cantidad de MP hay que pedirle a almacén.
 - Stock: en donde se afectan preventivamente los cambios que se van a iniciar en fabrica.

La OP₁ se archiva transitoriamente.

- 7- Se genera la Requisición de Materiales por duplicado, que es el documento por el cual se solicita a almacén de MP la misma para iniciar el proceso de fabricación.

DEPARTAMENTO ALMACENES

- 8- Se reciben las RM. Se ingresa al sistema y se da de baja en el archivo Stock la MP.
- 9- Se controla que la MP solicitada por la RM sea la que mandamos y se conforma la requisición (conector 1). La RM₁ firmada se archiva definitivamente por orden cronológico.

GERENCIA PRODUCCION

DEPARTAMENTO FÁBRICA

- 10- Se recibe la RM₂ firmada junto con la MP, se anexa junto con la OP₁ y se archiva transitoriamente.
- 11- Se inicia el proceso de producción.
- 12- Se confeccionan los Partes de Mano de Obra por duplicado, que es donde el capataz computa las horas hombres, de cada categoría laboral, de cada empleado. El PMO₂ se archiva definitivamente y el original se envía a costos.

DEPARTAMENTO CONTADURIA

Sección: Costos

- 13- A partir del PMO₁ se ingresa al sistema y en la Hoja de Costos se carga la MO real (Convenio de. Leyes Laborales), la MP real. (conector 1)

GERENCIA PRODUCCION

DEPARTAMENTO FÁBRICA

- 14- Finaliza el proceso de producción.

15- Se ingresa al sistema y en la orden de Producción se carga la finalización del proceso productivo.

16- Se emite un Informe Técnico de Producción (ITP), que explica las características del Producto Terminado (vinculado con la calidad), y se genera el documento Remito Productos Elaborados. El RPE acompaña los bienes producidos a Almacén.

DEPARTAMENTO CONTADURIA

Sección: Costos

17- A partir del ITP₁ se ingresa al sistema y se controla que la orden de Producción ya esté cerrada. Se cargan en la hoja de costos los CIF, se cierra la hoja de costos y contabilizan los mismos.

18- Se imprime la Hoja de Costos y el Informe de Desviación, ambos van a un comité de análisis.

DEPARTAMENTO ALMACENES

19- Recibe la mercadería junto con los Remitos. Controla y conforma los RPE.

20- Se ingresa al sistema y se produce el alta en Stock los PT. De la Hoja de Costos obtenemos el costo unitario y del Informe de Recepción las cantidades fabricadas transferidas.

21- Se imprime el Informe de Recepción por duplicado. El original se envía a contaduría. El duplicado junto con el RPE₂ se archiva definitivamente por orden numérico.

GERENCIA PRODUCCION

22- El RPE₁ firmado junto con el ITP₂, la OP₁, y el RM₂ firmados, son enviados a fábrica para que realice un control, de que es lo que

tenía que producir según la OP y que es lo que se produjo según el ITP. Todos estos documentos se archivan definitivamente.

7- PLAN DE CUENTAS

1. ACTIVO

1.1. Disponibilidades

1.1.1. Caja

1.1.2. Caja Chica

1.1.3. Fondo Fijo

1.1.4. Bancos Cta. Cte.

1.1.4.1. Banco XX Cta. Cte.

1.1.4.2. Banco XX Cta. Cte.

1.2. Inversiones

1.2.1. Depósitos a plazo fijo.

1.3. Créditos

1.4. Otros Créditos

1.4.1. Socio –Cta. aporte

1.4.2. Socio – Cta. Aporte

1.4.3. Gastos Pagados por Adelantado

1.4.4. Anticipos a Proveedores

1.4.5. Anticipos al Personal

1.4.6. IVA- Crédito Fiscal

1.4.7. DGI- Retenciones y Percepciones IVA

1.4.8. DGI- Anticipos de Impuesto a las Ganancias

1.4.9. DGI- Retenciones de Ingresos Brutos

1.4.10. ANSES- Salario Familiar

1.4.11. Anticipo de Honorarios a Asesores

1.5. Bienes de cambio

1.6. Bienes de Uso

1.6.1. Animales

1.6.1.1. Cabras

1.6.1.2. Reproductores.

1.6.2. Inmuebles.

1.6.2.1. Campo.

1.6.2.2. Galpones.

1.6.2.3. Alambrados.

1.6.2.4. Corral.

1.6.3. Rodados

1.6.4. Muebles e Instalaciones de Administración

1.6.5. Muebles e Instalaciones de Salón de Ventas

1.6.6. Muebles e Instalaciones de Sala de Ordeño.

1.6.7. Maquinarias.

1.6.8. (Depreciación Acumulada Bienes de Uso)

1.7. Activos Intangibles

1.7.1. Gastos de Remodelación de Salón de Ventas

1.7.2. (Amortización Acumulada de Gastos de Remodelación)

1.7.3. Gastos de Organización

1.7.4. (Amortización Acumulada de Gastos de Organización)

2. PASIVO

2.1. Deudas Comerciales

2.1.1. Proveedores

2.1.2. (Intereses no Devengados sobre Deuda)

2.1.3. Obligaciones a Pagar

2.1.4. Anticipo de clientes

2.2. Deudas Bancarias

- 2.2.1. Banco XX- Documentos Descontados
- 2.2.2. Banco XX- Adelantos en Cta. Cte.
- 2.3. Haberes y Cargas Sociales
 - 2.3.1. Haberes Netos a Pagar
 - 2.3.2. ANSES
 - 2.3.3. Obra Social
 - 2.3.4. Sindicato
 - 2.3.5. Aguinaldos Pagar
 - 2.3.6. Otras deudas sociales
- 2.4. Cargas Fiscales y Retenciones
 - 2.4.1. IVA- Débito Fiscal
 - 2.4.2. DGI- Imp. A las Ganancias Retenciones a Terceros
 - 2.4.3. DGI- Impuestos a Pagar
 - 2.4.4. DGR- Impuestos a Pagar
 - 2.4.5. DRM- Tasas y Servicios a Pagar
- 2.5. Otras Deudas
 - 2.5.1. Acreedores Varios
 - 2.5.2. Honorarios Asesores y Síndico a Pagar
- 3. PATRIMONIO NETO
 - 3.1. Aportes de los Propietarios y Actualizaciones
 - 3.1.1. Capital social
 - 3.1.2. Ajuste de capital
 - 3.2. Resultados Asignados
 - 3.2.1. Reserva legal
 - 3.3. Resultados No Asignados
 - 3.3.1. Resultado del ejercicio
 - 3.3.2. Resultados ejercicios anteriores
 - 3.3.3. A.R.E.A.

4. RESULTADOS

4.1. INGRESOS

4.1.1. ORDINARIOS OPERATIVOS

4.1.1.1. Ventas

4.1.1.1.1. Ventas a consumidor final

4.1.1.2. Bonificaciones y Descuentos Obtenidos

4.1.1.2.1. Ventas a comerciantes o restaurant

4.1.1.3. Resultados por Tenencia

4.1.2. ORDINARIOS NO OPERATIVOS

4.1.2.1. Intereses de Depósitos a Plazo

4.1.3. EXTRAORDINARIOS

4.1.3.1. Resultado Venta de Bienes de Uso

4.2. EGRESOS

4.2.1. ORDINARIOS OPERATIVOS

4.2.1.1. Costo de venta

4.2.1.2. Gastos de Comercialización

4.2.1.2.1. Sueldos de Ventas

4.2.1.2.2. Aguinaldos

4.2.1.2.3. Vacaciones

4.2.1.2.4. Cargas sociales

4.2.1.2.5. Comisiones por Ventas

4.2.1.2.6. Gastos de rodado

4.2.1.2.7. Fletes

4.2.1.2.8. Seguros pagados

4.2.1.2.9. Movilidad y Viáticos

4.2.1.2.10. DGR- Impuestos sobre Ingresos Brutos

4.2.1.2.11. DGR- Impuesto para Salud Pública

4.2.1.2.12. DRM- T.A.C.I.S

4.2.1.2.13. Depreciación de Bienes de Uso.

4.2.1.3. Gastos de Administración

4.2.1.3.1. Sueldos de Administración

4.2.1.3.2. Aguinaldos

4.2.1.3.3. Vacaciones

4.2.1.3.4. Cargas Sociales

4.2.1.3.5. Honorarios

4.2.1.3.6. Impresos y útiles de Escritorio

4.2.1.3.7. Luz y Teléfono

4.2.1.3.8. DGR- Impuesto para la Salud Pública

4.2.1.3.9. Depreciación Bienes de Uso de Administración

4.2.1.3.10. Amortización Gastos de Organización

4.2.1.4. Gastos Financieros Intereses por Financiación

4.2.1.4.1. Impuesto de Sellos

4.2.1.4.2. Intereses, Gastos, y Comisiones Bancarias

4.2.1.4.3. Intereses y Recargos Impositivos

4.2.1.4.4. Intereses por Financiación

4.2.1.4.5. Resultado Por Exposición a la Inflación (REI)

4.2.1.4.6. Impuesto a las Ganancias

4.2.2. ORDINARIOS NO OPERATIVOS

4.2.2.1. Impuesto sobre Depósitos a Plazo.

CONCLUSIÓN

Al finalizar el presente trabajo, concluimos en la importancia que representa en nuestro país este tipo de producto, para su producción y aprovechamiento en el ámbito económico y principalmente en el ámbito nutricional dado los beneficios que brinda.

En base a la conjunción del marco teórico desarrollado y a la investigación realizada, podemos concluir que en teoría la producción de quesos de cabras es un proyecto recomendable, gracias a su riesgo moderado y sobre todo a su alta demanda insatisfecha, producto de las escasas empresas que actúan de manera industrial y profesional.

Además este proyecto fue analizado sin tener en cuenta un potencial crecimiento del plantel de cabras y sin aprovechar otro tipo de ganancias derivadas de la cabra, tales como leche, pelo, estiércol, cuero, etc. Es decir que la rentabilidad vista en esta evaluación podría resultar mayor si se tuvieran en cuenta estos aspectos.

Como ya se señaló, en el país hay muy pocos productores de este queso, la demanda por el producto está insatisfecha lo cual nos brinda un contexto muy favorable para llevar a cabo este proyecto. Otra razón importante para la puesta en

marcha de este proyecto y que nosotros no tuvimos en cuenta al analizarlo es la posibilidad de exportar nuestro producto dado el valor del dólar actualmente.

Por otra parte, no debe dejarse de lado, que el avance de la tecnología puede mejorar considerablemente los procedimientos que se desarrollan a diario, hecho en cual “*QUESOS DON FELIX S.R.L*” hace énfasis.

Concluyendo este trabajo satisfactoriamente logramos alcanzar los objetivos previamente fijados en el proyecto; comprometiéndonos a difundir el conocimiento adquirido con la investigación y pudiendo así poder aplicarlo como emprendimiento propio.

ANEXOS

CUADRO N°1:

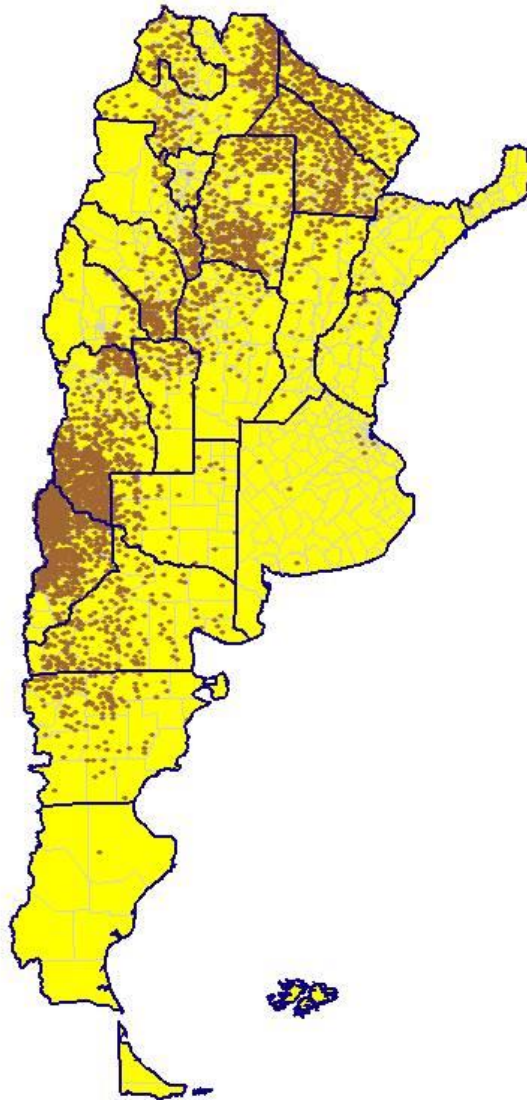
INDICADORES GANADERIA CAPRINA AL 31/03/2012
Dirección Nacional de Sanidad Animal- SENASA

Distribución de existencias caprinas por categoría - Marzo 2011						
Provincia	CHIVOS	CABRAS	CABRITOS	CAPONES	CABRILLAS/CHIVITOS	TOTAL CAPRINOS
BUENOS AIRES	5.340	8.157	2.395	500	397	16.789
CAPITAL FEDERAL	16	-	-	-	-	16
CATAMARCA	38.340	61.896	3.712	100	332	104.380
CHACO	156.041	170.700	35.501	630	1.731	364.603
CHUBUT	124.475	17.888	5.774	350	1.418	149.905
CORDOBA	15.558	99.082	13.548	63	296	128.547
CORRIENTES	10.321	10.604	2.106	380	615	24.026
ENTRE RIOS	3.373	8.459	3.697	72	302	15.903
FORMOSA	46.115	143.356	32.770	6.665	10.554	239.460
JUJUY	63.499	20.165	6.313	1.948	3.660	95.585
LA PAMPA	17.844	54.204	9.526	157	838	82.569
LA RIOJA	54.534	78.342	15.015	100	365	148.356
MENDOZA	217.392	459.187	138.216	11.898	32.750	859.443
MISIONES	619	1.826	33	56	75	2.609
NEUQUEN	498.658	294.922	16.741	2.007	89.724	902.052
RIO NEGRO	113.512	73.001	23.677	2.474	8.117	220.781
SALTA	116.610	121.668	40.667	4.296	6.259	289.500
SAN JUAN	16.168	27.633	3.942	-	19	47.762
SAN LUIS	10.827	63.139	6.578	1.297	1.342	83.183
SANTA CRUZ	1.103	1	-	-	-	1.104
SANTA FE	13.342	40.953	3.606	232	944	59.077
SANTIAGO DEL ESTERO	93.902	256.393	51.678	1.297	5.684	408.954
TUCUMAN	5.174	6.391	304	105	138	12.112
TOTAL	1.622.763	2.017.967	415.799	34.627	165.560	4.256.716

Fuente : Sistema de Gestión Sanitaria/SIGSA - Dirección de Control de Gestión y Programas Especiales - Dirección Nacional de Sanidad Animal - SENASA



Distribución de las Existencias Caprinas en la República Argentina



1 Punto = 1.000 Caprinos

Fuente: Dirección de Control de Gestión y Programas Especiales – Dirección Nacional de Sanidad Animal
Información según el Sistema Gestión Sanitaria/SIGSA al día 31/03/2011

CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO 2/88

Buenos Aires, 25 de agosto de 1988

Lecheros. Con las modificaciones del Acuerdo 630/07 - Disp. D.N.R.T. 65/07 (B.O.: 22/6/07).

Nota: ver escalas salariales al final del convenio.

Atento a lo ordenado precedentemente, se ha tomado razón de la convención colectiva de trabajo obrante a fs. 182/224 quedando registrada bajo el 2/88.

Visto la convención colectiva de Trabajo celebrada entre el “Centro de la Industria Lechera”; “Asociación Santafesina de Productores e Industriales Lácteos”; “Junta Inter-cooperativa de Productores de Leche” y “SanCor Cooperativas Unidas Limitadas” con Asociación de Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina”, con ámbito de aplicación establecido respecto de los obreros de la industria lechera, y territorial para todo el territorio de la Nación; con término de vigencia fijado hasta el 31 de julio de 1992, y ajustándose la misma a las determinaciones de la Ley 14.250 (t.o. por Dto. 108/88) y su Dto. Reglamentario 199/88, el suscripto, en su carácter de director de la Dirección Nacional de Relaciones del Trabajo, homologa dicha convención conforme con lo autorizado por el art. 10 del Dto. 200/88, sin perjuicio de la competencia que al respecto pueda tener el Instituto Nacional de Obras Sociales (I.N.O.S.) con respecto a lo pactado en el pto. 65.

Con referencia al capítulo “Disposición transitoria”, que establece retenciones obligaciones adicionales a todo el personal comprendido en la presente convención colectiva de Trabajo, se hace saber que las empresas de la industria, que actuarán como agentes de retención, deberán depositar los importes resultantes en la cuenta corriente del Banco de la Nación Argentina, agencia Miserere, 129.600/66, Asociación de Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina, antes del día 15 de setiembre de 1988.

Por lo tanto, por donde corresponda, tómese razón y regístrese la convención colectiva de Trabajo obrante a fs. 182/224. Cumplido, vuelva al Departamento de Relaciones Laborales N° 4 para su conocimiento. Hecho, pase a la División Normas Laborales y Registro General de Convenciones Colectivas y Laudos, a los efectos del registro del convenio colectivo y a fin de que provea la remisión de copia debidamente autenticada del mismo al Departamento Publicaciones y Biblioteca, para disponerse la publicación en la forma que corresponda del texto de la convención, procediéndose al depósito del presente legajo.

CAPITULO PRIMERO - Disposiciones generales

Vigencia

Art. 1 – La presente convención colectiva regirá a partir del 1 de agosto de 1988, y su vigencia se extenderá hasta el día 31 de julio de 1992, sin perjuicio de lo que se determina en el art. 74 de este

convenio. Los beneficios establecidos en este convenio en favor de los trabajadores y/o de ATILRA u OSPIL se deberán cumplir en las formas, modalidades y términos establecidos, y se continuarán aplicando, mientras no sean modificados por un nuevo convenio.

Las partes signantes se comprometen a iniciar las negociaciones del próximo convenio colectivo, con una antelación de ciento ochenta días a la fecha de finalización de la vigencia del presente convenio; sin perjuicio de la misma, a cuyos efectos deberán, en el término de treinta días de cumplido el plazo para iniciar las conversaciones, acreditar los requisitos necesarios ante las autoridades administrativas correspondientes.

Ámbito de aplicación

Art. 2 – El convenio regirá en todo el país para la totalidad de las empresas de la industria láctea, se encuentren o no integrando los centros empresarios firmantes del mismo. Continuarán en vigencia todas las conquistas establecidas en forma particular y que no se encuentren contempladas en el presente convenio o que determinen situaciones más ventajosas para el trabajador.

Mantenimiento de modalidades

Art. 3 – Las condiciones de trabajo, modalidades y sistemas de cada establecimiento que específicamente no queden modificadas por el presente convenio, o que sean más beneficiosas para el trabajador, serán respetadas por las partes.

Comisión Paritaria Nacional

Art. 4 – A fin de resolver en definitiva sobre las diferencias que pudieran suscitarse entre las partes, respecto de la interpretación y alcance de cualquiera de los artículos del presente convenio, en cualquier momento y a pedido de cualquiera de ellas, será constituida la Comisión Paritaria Nacional, compuesta por cinco miembros designados por la organización sindical y el mismo número designado por el sector empresario signante del mismo. La comisión será presidida por el funcionario del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social designado a tales efectos. La misma adecuará su actuación a lo que al respecto establecen las leyes vigentes. Será competencia también de esta Comisión la inclusión en el escalafón de las nuevas posiciones de trabajo que surjan durante la vigencia del presente y todas aquellas no previstas, y la actualización o modificación de las cláusulas de condiciones generales de trabajo no económicas, que resulten necesarios actualizar y/o modificar como consecuencia, por ejemplo, de la introducción de nuevas tecnologías en la industria. Las resoluciones de dicha comisión en tales aspectos se incorporarán al presente convenio.

CAPITULO SEGUNDO - Condiciones de trabajo

Personal contratado

Art. 5 – En caso de personal ingresado mediante contrato a plazo fijo, de acuerdo con las disposiciones legales, al finalizar el plazo deberá ser incorporado definitivamente o darse por concluidas sus tareas, no pudiendo renovarse el contrato por nuevos períodos.

Se podrá contratar personal para realizar trabajos temporarios y en este caso deberá procurarse que los mismos se extiendan por la totalidad de la temporada. Para todos los casos de trabajo a plazo fijo, de temporada o eventuales, regirá el sistema indemnizatorio previsto por la respectiva legislación.

Pausa en la jornada laboral

Art. 6 – Las empresas que dispongan para su personal la realización de horario corrido, con una duración mínima de ocho horas, establecerán, a media jornada, una pausa paga de veinte minutos. En aquellos lugares de trabajo donde las modalidades existentes o disposiciones legales vigentes establezcan un descanso pago superior, el mismo se mantendrá.

Accidentes de trabajo

Art. 7 – En todos los casos de accidentes de trabajo la empresa abonará directamente los jornales que el trabajador percibirá en caso de prestar servicios de acuerdo con la legislación respectiva vigente, sin quitas ni deducciones, salvo las habituales, no pudiendo acreditarse estos pagos a cuenta de futuras indemnizaciones. Estos pagos se mantendrán por los períodos de ley, haciéndose asimismo cargo el empleador por el mismo plazo de los gastos de tratamiento. En los supuestos en que el trabajador haya sido asistido médicamente por la obra social, las empresas reintegrarán a la misma los gastos en que incurriere.

Accidentes y enfermedades inculpables

Art. 8 – Cada accidente o enfermedad inculpable que impida la prestación del servicio no afectará el derecho del trabajador a percibir su remuneración normal y habitual, incluyendo los adicionales de esta convención colectiva (salvo el art. 57 que se liquidará de acuerdo con lo establecido en el mismo) durante un período de tres meses si su antigüedad en el empleo fuere inferior a cinco años; de seis meses si su antigüedad fuera mayor de cinco y menor de diez años; de nueve meses si su antigüedad fuera mayor de diez años y menor de quince; y de doce meses cuando supere los quince años de antigüedad.

Cuando se trate de trabajadores con carga de familia, los períodos durante los cuales mantienen el derecho a ser remunerados se extenderán al doble de los indicados precedentemente, según la antigüedad. Cuando durante los plazos indicados se evidenciare una incapacidad permanente, se estará a lo dispuesto por la legislación vigente.

Provisión de ropa de trabajo

Art. 9 – Al personal se le proveerá gratuitamente un equipo cada seis meses, es decir dos por año, de los siguientes elementos según las respectivas tareas: obreros de producción: un pantalón, una camisa o saco, un gorro y calzado adecuado o botas y un delantal, según la sección en que preste servicios; personal que realiza tareas permanentemente en cámaras frigoríficas: un equipo especial para frío, por año, apto para la temperatura habitual de trabajo; personal de mantenimiento: se le entregarán dos juegos cada seis meses, es decir cuatro equipos por año; personal administrativo y de ventas: dos

guardapolvos o sacos por año. En los casos en que se requiera una mayor uniformidad en la presentación se entregará la misma cantidad de las prendas que se exijan como parte del uniforme; personal de repartidores: dos sacos blancos o azules, dos pantalones, un equipo impermeable para lluvia y un par de botas por año; personal de planchada, patio, lavado de vehículos y cuidado de cerdos: además de lo señalado para el personal de producción, se proveerá por año, una campera de abrigo, dos pares de medias de lana y una capa para lluvia; personal que cumple tareas en saladeros de quesos: además de lo señalado para el personal de producción recibirá guantes de goma especiales para sus tareas. Todas las prendas señaladas serán provistas por la empresa sin cargo alguno, con la obligación de ser usadas en el lugar de trabajo y mantenidas en buenas condiciones de higiene. La provisión de ropa se efectuará en canje por el equipo anterior con la periodicidad indicada y de inmediato en caso de excesivo deterioro involuntario o rotura accidental. Todas las prendas serán de uso individual. Toda la ropa entregada en uso deberá ajustarse a las normas vigentes en cuanto a seguridad e higiene en el trabajo.

Comidas al personal

Art. 10 – Sin perjuicio del mantenimiento del servicio de comidas en su actual modalidad, en aquella empresa que lo otorga a la fecha de vigencia del presente, la empresa podrá autorizar la explotación de los servicios de comedores en sus plantas los que deberán cumplir con los necesarios requisitos de salubridad, higiene y decoro.

Servicios de comedores

Art. 11 – La empresa deberá proporcionar un lugar que, reuniendo las debidas condiciones de higiene y comodidad, pueda ser utilizado por el personal para ingerir alimentos, sin que necesariamente deba ser usado simultáneamente por todos los trabajadores, pudiendo ocuparse alternadamente conforme a modalidades y horarios de cada tarea, respetándose las formas de trabajo establecidas.

Resguardo de medios de movilidad

Art. 12 – La empresa pondrá a disposición de los trabajadores en sus establecimientos un lugar adecuado para guardar las bicicletas y/o motocicletas del personal, durante la jornada de trabajo. Asimismo, si el espacio propio disponible lo permite, deberá brindar comodidades para el estacionamiento de los automotores del personal. La empresa proveerá un sistema de seguridad y/o vigilancia adecuado sin constituirse en depositaria de los vehículos, ni asumiendo responsabilidad frente a los propietarios ni a terceros.

Guardarropas o cofres

Art. 13 – La empresa deberá habilitar guardarropas o cofres para ser utilizados en forma individual por el trabajador.

Queda garantizada la privacidad en el uso de los mismos, y el empleador solo podrá disponer su apertura en presencia del trabajador o del representante gremial, en caso de negativa de aquél, labrándose acta que será firmada por todos los presentes.

Trabajo de la mujer

Art. 14 – Todas las cláusulas del presente convenio en las que se menciona al trabajador son de aplicación para el caso que se trate de una trabajadora y por extensión le caben las mismas retribuciones, no aceptándose ningún tipo de situación limitativa o discriminatoria basada en su condición o sexo.

Trabajo de menores

Art. 15 – El trabajo de los menores de dieciocho años se regirá por las disposiciones protectoras en vigencia, estableciéndose que en caso de cumplir tareas u horarios similares a los del trabajador adulto percibirán idénticas retribuciones, básicas y adicionales. En caso de disminución horaria, la retribución será proporcional, salvo para los menores casados, los que recibirán la misma remuneración que quienes cumplan jornada completa.

Constancia de liquidación de haberes

Art. 16 – El recibo de haberes correspondiente a cada liquidación deberá contener mención detallada de los rubros que lo componen, con indicación de la cláusula convencional a que correspondan los haberes y descuentos. En caso de utilizarse códigos, el concepto que comprenda cada uno deberá constar en el mismo cuerpo del duplicado de recibo entregado al trabajador, debiendo un ejemplar suscripto por el empleador ser fijado a la vista de los trabajadores.

Servicios de medicina, higiene y seguridad en el trabajo

Art. 17 – En aquellos establecimientos en los cuales, por el número de sus trabajadores, no sea exigible legalmente la instalación de servicios de medicina del trabajo, higiene y seguridad, los empleadores determinarán los casos y tipos de asistencia necesaria para cada planta, teniendo en consideración la cantidad de trabajadores ocupados, la distancia a los centros urbanos, posibilidades de asistencia en clínicas u hospitales, el tipo de tareas desarrolladas, etcétera.

Controles médicos especiales

Art. 18 – Al personal que cumple tareas de recepción de leche en contacto directo con la materia prima, o afectado al cuidado de cerdos, se le efectuarán dos controles sanitarios anuales de brucelosis, los que estarán a cargo de la empresa. Se brindará a los trabajadores en general toda la protección que sea necesaria para evitar que contraigan enfermedades cuyo origen pueda ser la tarea realizada.

Capacitación técnica

Art. 19 – Los centros empresarios estudiarán la factibilidad de capacitar técnicamente al personal de la industria, con el propósito de elevar su nivel profesional y posibilitar que el mismo se mantenga actualizado acorde con las innovaciones tecnológicas que se vayan produciendo.

Corredores y viajantes

Art. 20 – Los corredores y viajantes y/o vendedores placistas, de la actividad láctea, se encuentran comprendidos en el escalafón del presente convenio y percibirán un sueldo básico mensual inicial equivalente al ciento veinte por ciento (120%) del que corresponda en cada período de pago para la categoría “A” y los adicionales que les correspondan.

Asimismo, percibirán una comisión por ventas y en su caso por cobranzas, que se fijará por acuerdo entre los trabajadores y cada empresa. La comisión por cobranzas no podrá ser inferior al treinta y cinco por ciento (35%) de la que se fije para las ventas.

Certificación de servicios y de cese

Art. 21 – La empresa deberá entregar, dentro del término de treinta días posteriores a su ingreso, a todo trabajador que no se encontrara afiliado al sistema nacional de previsión, una constancia del envío del formulario de afiliación a la caja de previsión respectiva. Asimismo, dentro del mismo plazo contado desde la fecha de baja deberá entregar al trabajador la certificación de servicios y de cese, cualquiera sea el motivo de su retiro.

Traslados solicitados por el personal

Art. 22 – La empresa dará preferencia para trasladar a otros establecimientos al personal que así lo solicite por motivos bien fundamentados, y siempre que existan puestos vacantes de la categoría del solicitante en la planta de destino, que puedan ser desempeñados por éste, a juicio del empleador.

Trabajos por turnos

Art. 23 – Cuando existan tareas que se realicen en turnos rotativos, la empresa solo podrá mantener a un trabajador o a un equipo de trabajo en un turno fijo, mientras subsista la conformidad expresa de éstos.

CAPITULO TERCERO - Régimen de licencias y permisos

Día del trabajador de la industria lechera

Art. 24 – Se mantiene como tal el día 10 de setiembre de cada año, considerándose como feriado con el alcance del art. 46, a todos los efectos.

Dadores de sangre

Art. 25 – A todo trabajador que done sangre se le concederá permiso con goce de sueldo durante la jornada de trabajo completa, debiendo justificarlo mediante certificado extendido por la autoridad competente de la institución receptora.

Permiso por examen

Art. 26 – A todo trabajador que curse estudios secundarios, universitarios o terciarios oficiales, se le otorgará permiso con goce de haberes cuando deba rendir exámenes finales, que promuevan una materia, o resulten eliminatorios, con un máximo de tres días por examen y un tope de quince días

anuales, pudiendo acumularse los días no utilizados del año anterior en el caso de estudios universitarios y/o terciarios.

Este permiso deberá solicitarse con la debida anticipación y acreditarse fehacientemente haber rendido el examen y la fecha del mismo.

Licencia por matrimonio

Art. 27 – Se concederán veinticinco días corridos de licencia extraordinaria paga al trabajador que contraiga matrimonio civil, siempre que tenga una antigüedad mínima de tres meses en la empresa. El trabajador podrá anexar esta licencia a sus vacaciones ordinarias anuales, siempre que le corresponda hacer uso de las mismas. En los casos que disposiciones legales establezcan otros beneficios mayores, menores o iguales para el mismo fin, éstos no serán acumulativos. Además se abonará, con las remuneraciones correspondientes al mes en que contraiga matrimonio, una asignación especial equivalente al veinte por ciento (20%) del haber básico inicial de la categoría “A”. En caso de que el enlace se llevara a cabo entre dos personas de una misma empresa, ambas recibirán estos beneficios.

Permiso especial por decenios

Art. 28 – A todo trabajador que cumpla, en forma ininterrumpida en la empresa, las antigüedades que se mencionan en este artículo, se le otorgarán el año en que se cumplan los siguientes permisos pagos: a los diez años, tres días; a los veinte años, cinco días; a los treinta años, diez y a los cuarenta años, quince días. Estos permisos podrán adicionarse a solicitud del trabajador, a su licencia anual ordinaria. Este beneficio no será de aplicación retroactiva para aquellos trabajadores que hubieran cumplido la antigüedad requerida con anterioridad a la vigencia del presente.

Permiso especial por nacimiento de hijo

Art. 29 – Se otorgará un permiso especial con goce de sueldo de tres días, con motivo del nacimiento de hijos del trabajador. Dicho permiso se otorgará los días que el trabajador lo solicite, pudiendo uno de ellos ser el día del parto. En caso de adopción también se otorgará este permiso, debiendo acreditarse mediante certificado judicial, la entrega de la guarda con fines de adopción. A la mujer trabajadora que adopte, se le otorgará a partir del momento en que se haga cargo de la guarda con dicho fin, un permiso especial pago de sesenta días. En caso que disposiciones legales establecieran licencias o permisos por la misma causa, hacia la mujer adoptante, éstos no serán acumulativos con el previsto en este artículo.

Permiso especial por mudanza

Art. 30 – La empresa otorgará a todo trabajador que deba cambiar de domicilio, un día en concepto de permiso especial pago. Quedan exceptuados los casos de trabajadores que se alojen en casa de familiares, en hoteles, pensiones o similares. Cuando el trabajador tenga en el empleo una antigüedad mínima de dos años, recibirá por causa de mudanza una compensación especial por gastos equivalente al siete por ciento (7%) del haber básico inicial de la categoría “A”, pago al que no podrá volver a

acceder hasta transcurridos dos años de una percepción anterior. El trabajador deberá acreditar fehacientemente el cambio de domicilio.

Permiso especial por enfermedades de familiar del trabajador

Art. 31 – En caso de enfermedad del cónyuge del trabajador (o quien conviva como tal), sus hijos, padres que convivan con él, y en el supuesto de vivir solos siempre que el trabajador sea la única persona que pueda brindarles atención y ésta sea indispensable, asistirán a éste los siguientes derechos: a) Se le concedan los cambios de horarios y modalidad de prestación de tareas, que posibiliten turnarse con otros familiares en el cuidado del enfermo, sin necesidad de pérdida de horas de trabajo; b) En caso de ser imposible la alternativa antes enunciada, se le conceda un permiso especial sin pérdida de su remuneración de hasta cinco días en el año; c) En los casos en que, por la gravedad de la dolencia o las particularidades de la situación familiar, el plazo anteriormente mencionado resulte insuficiente a criterio del servicio médico empresario, y conforme con las constancias presentadas por el trabajador, el permiso se otorgará por otros cinco días adicionales. En todos los casos el trabajador presentará a la empresa una certificación extendida por el médico tratante, en la que constará la dolencia y el respectivo diagnóstico, como asimismo la necesidad de la asistencia continuada. El trabajador deberá solicitar el cambio a que se refiere el inc. a) indicando las necesidades del mismo, las que, de no poder ser satisfechas dentro de las veinticuatro horas, harán viable la aplicación de los incs. b) y c).

Renovación de libreta sanitaria, certificado de salud y/o registro de conductor

Art. 32 – Cuando el trabajador deba concurrir para obtener o renovar la libreta sanitaria o el certificado de salud y/o la licencia de conductor (cuando la misma es necesaria para la tarea desarrollada) se le otorgará el permiso correspondiente, abonándosele las horas utilizadas, siempre que el trámite deba efectuarse en horas de labor. La empresa tendrá a su cargo el costo que ocasione la obtención de dicha documentación o su posterior renovación.

Permiso especial por fallecimiento de familiar

Art. 33 – Por fallecimiento dentro del grupo familiar se concederán al trabajador: a) por cónyuge, o quien conviva como tal, hijos, padres, suegros o hermanos, cinco días de permiso pago; b) por abuelos, nietos, cuñados, yernos y nueras, dos días de permiso pago; c) por abuelos políticos, tíos o sobrinos, se concederá permiso pago por el tiempo necesario para asistir al sepelio. En los casos de los incs. a) y b) y cuando el trabajador se traslade para asistir a los servicios, se concederá un día de permiso adicional por cada quinientos kilómetros (500 Km) o fracción que supere los ciento cincuenta kilómetros (150 km). Este adicional, en caso de corresponder, nunca será inferior a tres días. En todos los casos el permiso se iniciará el mismo día del fallecimiento o el inmediato posterior si éste fue trabajado. En los casos en que se estuviera concediendo al personal por la misma causa un beneficio superior, el mismo se mantendrá, pero en ningún caso se acumulará.

Régimen de licencias

Art. 34 – El trabajador gozará de un período mínimo continuado de descanso anual remunerado de catorce días corridos cuando su antigüedad en el empleo no exceda de cinco años; de veintiún días corridos cuando su antigüedad sea mayor de cinco años y no exceda los diez; de veintiocho días corridos cuando su antigüedad sea mayor de diez y no exceda los veinte y de treinta y cinco días corridos cuando su antigüedad exceda los veinte años. Teniendo en cuenta el período legal en que deben otorgarse las licencias anuales ordinarias (1 de octubre al 30 de abril), y las dificultades propias de la industria para concederlas durante el mismo, se faculta al empleador a otorgarlas fuera de ese período, correspondiendo en esos casos al trabajador, en concepto de compensación, un día adicional de vacaciones por cada siete que se le otorguen fuera del período legal. La fecha de otorgamiento de las vacaciones se notificará al trabajador con una antelación mínima de cuarenta y cinco días, teniendo derecho a gozar, al menos una vez cada tres años, su licencia en el período comprendido entre los meses de diciembre y marzo. La empresa que a la fecha de vigencia del presente estuviera otorgando a su personal beneficios superiores (por otorgar fuera del período legal mayor cantidad de días o computar solamente los hábiles) mantendrá su actual modalidad sin que corresponda adicionar los beneficios de este artículo. El período de vacaciones deberá comenzar un día lunes o el primer día hábil posterior al franco semanal o feriado nacional, debiendo abonarse en forma completa el período vacacional al inicio del mismo.

Permiso especial para estudios médicos

Art. 35 – La empresa otorgará un permiso pago por el tiempo máximo de cuatro horas a todo el personal que deba concurrir a un servicio externo para efectuarse estudios médicos, análisis o radiografías especializadas que no pudieran llevarse a cabo fuera de la jornada habitual de trabajo, en los casos en que el cambio transitorio de horario no fuere posible. Las revisiones médicas que sean dispuestas por la empresa serán efectuadas, preferentemente, dentro de la jornada habitual de trabajo control personal, considerándose el tiempo que insuman las mismas como tiempo de trabajo.

CAPITULO CUARTO - Beneficios y subsidios

Reconocimiento de antigüedad

Art. 36 – En el caso de que un trabajador haya finalizado su relación laboral con una empresa, cualquiera sea la causa, y posteriormente reingrese a la misma, se le reconocerá la antigüedad acumulada al momento del cese a efectos de determinar salario, vacaciones, y revistará en la categoría que se le asigne a su reingreso.

Descuentos en la venta al trabajador

Art. 37 – El personal en actividad o jubilado de la industria tendrá derecho a adquirir los productos elaborados en la fábrica en que trabaje o haya trabajado, con destino exclusivo al consumo familiar, a los precios fijados por el empleador para el comercio minorista.

Provisión de leche

Art. 38 – La empresa proveerá en forma gratuita y durante todos los días del mes, trabajo o no, un litro de leche al trabajador soltero; dos litros al casado con cargos de familia y tres litros cuando se trate de un trabajador con familia numerosa a cargo. El empleador podrá cumplir con esta obligación abonando el total mensual que hubiere correspondido al trabajador, según el precio de venta al público.

Asignación por esposa

Art. 39 – A todo el personal casado se le abonará una asignación por esposa, siempre que ésta no realice tareas retribuidas fuera de su domicilio, equivalente al uno por ciento (1%) del haber básico inicial de la categoría “A”. Este adicional se abonará en forma independiente de la asignación por cónyuge instituida por Ley 18.017 y sus modificatorias. Asimismo, gozará de este beneficio quien conviva en aparente matrimonio y tuviera inscrita a la concubina como beneficiaria de la obra social, según notificación fehaciente de OSPIL al empleador.

Asignación por hijos

Art. 40 – El salario familiar por hijos se abonará de acuerdo con lo establecido en el artículo respectivo de la Ley 18.017, quedando convenido que si se derogasen las leyes que fijan este tipo de asignación familiar, la empresa la seguirá abonando con los montos que se determinarán de común acuerdo entre las partes signantes del presente convenio, siempre y cuando la empresa no deba efectuar aportes con este mismo objeto a ningún otro organismo, y cese su obligación de contribuir al sostenimiento de las Cajas de Subsidios Familiares.

Gratificación especial por antigüedad

Art. 41 – Todo trabajador que cumpla veinticinco años de antigüedad en la misma empresa, a partir de la entrada en vigencia de esta convención, se hará acreedor a una bonificación especial y por única vez de un monto equivalente a un sueldo básico mensual inicial de su categoría. Este beneficio no será de aplicación retroactiva para aquellos trabajadores que hubieran cumplido la antigüedad requerida con anterioridad a la vigencia del presente.

Reingreso por cesación de incapacidad

Art. 42 – Cuando un trabajador al que se le hubiere otorgado la jubilación por incapacidad física o mental dejare de percibir el beneficio por haber desaparecido las causales de incapacidad, la empresa en la que trabajó hasta su jubilación procurará darle preferencia para su reingreso. En caso de reincorporación percibirá el sueldo correspondiente a la categoría en la que reingrese, reconociéndole, a todos los efectos, la antigüedad anterior, deduciéndose de futuras indemnizaciones que pudieran corresponder las sumas abonadas con motivo de su cese, debidamente actualizadas.

CAPITULO QUINTO - Cláusulas remunerativas

Adicional por antigüedad

Art. 43 – Queda fijada la compensación mensual, por cada año cumplido de antigüedad del trabajador en la empresa, equivalente al uno con dos décimas por ciento (1,2%) del salario básico inicial de la

categoría en que revista el mismo, durante el primer año de vigencia de esta convención. El porcentaje mencionado se elevará al uno con tres décimas por ciento (1,3%) a partir del 1 de agosto de 1989; al uno con cuatro décimas por ciento (1,4%) a partir del 1 de agosto de 1990 y al uno con cinco décimas por ciento (1,5%) a partir del primero de agosto de 1991.

Cálculo de la remuneración mensual

Art. 44 – Para todos los efectos que pudieran corresponder, queda establecido que el cálculo de la remuneración mensual se hará sobre la base de veintiséis jornales; consecuentemente, para establecer el jornal diario se dividirá el sueldo mensual por veintiséis. Igual criterio se aplicará para el pago correspondiente a los días laborales complementarios del período de vacaciones anuales.

Jornada de trabajo en días sábados y domingos

Art. 45 – El trabajador que realice tareas dentro del lapso comprendido entre las trece horas del día sábado y las veinticuatro horas del día domingo tendrá derecho a: 1. percibir la retribución habitual correspondiente; 2. gozar durante la semana siguiente del descanso semanal correspondiente, el que no podrá ser fraccionado ni acumulado; y 3. cobrar un adicional equivalente al ciento diez por ciento (110%) del valor hora que habitualmente perciba, por cada hora trabajada dentro del período mencionado, durante el primer año de vigencia de esta convención. El personal que, de acuerdo con la diagramación de su horario, trabaje habitualmente en días sábados después de las trece horas o domingos y goce de su franco semanal en otro día de la semana, tendrá derecho a percibir el adicional previsto en el inc. 3 por las horas trabajadas en el período mencionado.

El adicional mencionado en el inc. 3 precedente se elevará al ciento veinte por ciento (120%) a partir del 1 de agosto de 1989; al ciento treinta por ciento (130%) a partir del 1 de agosto de 1990 y al ciento cincuenta por ciento (150%) a partir del 1 de agosto de 1991.

Atendiendo a las particularidades características de la industria, queda convenido que en los supuestos en que excepcionalmente sea imposible el cumplimiento del inc. 2, las horas trabajadas en el día en que el mismo debió cumplirse se abonarán al trabajador con el recargo del inc. 3.

Feriatos nacionales

Art. 46 – Al personal que deba trabajar en días feriatos nacionales la empresa le abonará su jornal con el recargo establecido en el inc. 3 del art. 45 de esta convención colectiva de Trabajo, y según la escala de ajuste anual mencionada en el mismo. La empresa podrá designar el personal que sea imprescindible para cumplir tareas durante los días feriatos nacionales.

Jornada de cuarenta y cuatro horas semanales

Art. 47 – La jornada máxima semanal de trabajo del personal comprendido en este convenio será de cuarenta y cuatro horas, percibiendo el trabajador su remuneración como si trabajase cuarenta y ocho horas. Todas las horas trabajadas que superen la jornada establecida precedentemente, o la habitual del trabajador si ésta fuere menor, se liquidarán con un recargo del cincuenta por ciento (50%) si se tratase

de días comunes, y con el recargo previsto en el inc. 3 del art. 45 del presente si se trata de trabajos entre las trece horas del sábado y las veinticuatro del domingo o en días feriados.

Adicional por zona fría

Art. 48 – El personal que cumpla tareas en la región del país ubicada al sur del río Colorado percibirá como adicional el equivalente al veinte por ciento (20%) del haber básico inicial de la categoría “A”.

Reconocimiento profesional

Art. 49 – Todo el personal que posea título secundario de reconocimiento nacional percibirá una bonificación mensual equivalente al cinco por ciento (5%) del haber básico inicial de la categoría “A”. Si el título es de carácter universitario, terciario o equivalente de cualquier tipo y es aplicado a las tareas que realiza en la industria, la bonificación será equivalente al quince por ciento (15%) del haber básico inicial de la categoría “A”.

Viáticos por traslado ocasional

Art. 50 – Al personal que ocasionalmente deba trasladarse fuera de la localidad donde habitualmente presta servicios, ya sea para realizar tareas encomendadas por la empresa o para recibir capacitación dispuesta por la misma, se le abonarán los gastos correspondientes a traslado, alojamiento y comidas, de acuerdo con el sistema que para ello tenga instrumentado cada empresa. Además recibirá, como mínimo, un viático diario equivalente al uno por ciento (1%) del haber básico inicial de la categoría “A”. En caso de que la prolongación de las tareas efectivamente desarrolladas le impida gozar del descanso mínimo entre jornada y jornada se le otorgará un franco compensatorio al regreso al lugar habitual de trabajo, por cada semana de comisión o fracción mayor de cuatro días. En los casos en que las empresas estuvieran otorgando a la fecha de vigencia del presente beneficios superiores, o abonando las horas de permanencia fuera del lugar de prestación habitual con recargos, mantendrán la actual modalidad, sin que corresponda acumular el beneficio establecido en este párrafo.

Movilidad a corredores e inspectores

Art. 51 – Los corredores, inspectores de venta y cobradores percibirán el reintegro de los gastos de movilidad que el cumplimiento de su función les ocasione, de acuerdo con el sistema instrumentado por cada empresa, más una compensación mensual equivalente al dieciocho por ciento (18%) del haber básico inicial de la categoría “A”.

Cajeros y recaudadores

Art. 52 – El personal que cumpla tareas de cajero, encargado de cobranzas, recaudador, pagador o de índole similar, siempre que no reciba comisiones por las mismas, percibirá –en concepto de falla de caja– una compensación mensual equivalente al cinco por ciento (5%) del haber básico inicial de la categoría “A”. Esta compensación será abonada también a los choferes que efectúen cobranzas.

Choferes y repartidores en general

Art. 53 – El trabajador que tenga a su cargo realizar, controlar y cobrar el reparto de mercadería (chofer, repartidor, encargado o ayudante) percibirá una bonificación diaria equivalente al dos por ciento (2%) del haber básico inicial de la categoría “A” por cada día que efectivamente realice la tarea.

Asignación por gastos de comida

Art. 54 – Cuando por razones de trabajo el empleador disponga la continuación de las tareas fuera del horario habitual, durante las horas de comida, y el trabajador deba comer fuera del lugar habitual, se le pagará –además de las horas extraordinarias correspondientes– un importe adicional equivalente al ocho décimas por ciento (0,8%) del haber básico inicial de la categoría “A”.

Asignación por servicio militar

Art. 55 – Todo trabajador que se incorpore al servicio militar obligatorio recibirá una asignación mensual equivalente al catorce por ciento (14%) del haber básico inicial de la categoría “A”, mientras dure su incorporación, si a la fecha de la misma contaba con una antigüedad en el empleo inferior a dos años. Si su antigüedad fuera mayor, esta asignación será duplicada. En ambos casos percibirá también íntegramente los jornales de los días en que deba someterse a revisión médica, con un máximo de tres días, concediéndose un día de permiso adicional, por cada quinientos kilómetros (500 km) o fracción que supere los trescientos kilómetros (300 km) cuando el trabajador deba trasladarse para cumplir con su obligación. Dicho adicional, en caso de corresponder, no será inferior a dos días. Producida la baja podrá optar por reintegrarse a sus tareas habituales dentro de los siete días, en las condiciones previstas en este artículo, o utilizar una licencia especial de treinta días corridos sin goce de haberes.

Casa y comida

Art. 56 – Los trabajadores de la industria de todo el país, que a la fecha reciben alimentación y vivienda como parte integrante de su salario, continuarán gozando de dicha forma de remuneración ya que la misma se encuentra contemplada y admitida en la legislación vigente. Se establece el valor de tales prestaciones en el equivalente al diez por ciento (10%) del haber básico mensual de la categoría “A” por la vivienda y del equivalente al veinte por ciento (20%) por dos comidas diarias. Si al trabajador se le diera solamente una de las comidas se le deducirá de su retribución el equivalente al diez por ciento (10%) del haber básico mensual de la categoría “A”. En caso de producirse el despido del trabajador que habitara una vivienda de la empresa, ésta deberá otorgarle un plazo no menor de treinta días para que el mismo pueda mudarse a otra vivienda.

Asignación por asistencia

Art. 57 – Todo trabajador que observe asistencia y puntualidad perfecta durante el mes percibirá una asignación mensual equivalente al veinte por ciento (20%) del haber básico mensual inicial de su categoría, la que será aplicada y computada en cuatro períodos y abonada mensualmente o quincenalmente (al personal jornalizado). A los efectos de la liquidación, los períodos se establecen

desde el día 1 al 7; del 8 al 15; del 16 al 23 y del 24 al último de cada mes. Consecuentemente, las ausencias o faltas de puntualidad afectarán solamente el pago correspondiente al período en que se hubieren producido. Para la asistencia perfecta se considerarán como efectivamente trabajados los días en que el personal falte por accidente de trabajo apreciable a simple vista o radiológicamente, y aquéllos en que goce de la licencia anual ordinaria o de las especiales por matrimonio, nacimiento de hijo, fallecimiento de familiar y donación de sangre. En los casos en que el empleador estuviera otorgando por esta causa porcentajes superiores deberá mantener los mismos, sin que corresponda acumulación o diferencia de ningún tipo.

Horario nocturno

Art. 58 – Quienes presten servicios en horarios nocturnos, es decir entre las veintiuna y las seis horas, cumplirán una jornada de solamente siete horas, que será equivalente a las ocho horas diurnas.

En caso de disponerse horarios superiores al fijado percibirán un adicional de ocho minutos por cada hora nocturna trabajada.

CAPITULO SEXTO - Cláusulas obligacionales

Comunicación de movimiento de personal

Art. 59 – Los empleadores deberán informar mensualmente a la seccional de ATILRA que por jurisdicción corresponda, mediante comunicación fehaciente, las altas y bajas que se produzcan en la dotación de la empresa; además informarán el grupo y factor sanguíneo del ingresante.

Cartelera sindical

Art. 60 – Queda establecido que las empresas comprendidas por este convenio colocarán –en un sitio visible de cada establecimiento– un transparente o pizarrón para ser utilizado en forma exclusiva por la organización gremial para sus informaciones al personal.

Asimismo, y en un lugar accesible al personal, deberán estar colocadas las planillas de horarios de trabajo y la diagramación de los francos correspondientes.

Retención de la cuota sindical

Art. 61 – Las empresas actuarán como agentes de retención de las cuotas sindicales de los trabajadores comprendidos en este convenio que sean afiliados a la organización gremial, de acuerdo con las autorizaciones que expida la autoridad de aplicación correspondiente. Si así no lo hicieren, serán pasibles del recargo por actualización e intereses punitivos que –por igual motivo– perciba la Obra Social del **Personal de la Industria Lechera (OSPIL)**.

Retenciones especiales

Art. 62 – Asimismo, las empresas actuarán dentro de los márgenes máximos previstos por la ley, como agentes de retención de todos aquellos aportes que la organización gremial disponga y que cuenten con la autorización correspondiente de la autoridad de aplicación, con la finalidad de cumplir con su función social en beneficio de los trabajadores, como por ejemplo: estadías en lugares de turismo del

trabajador y su grupo familiar, préstamos personales, gastos de farmacia, proveeduría, aportes con destino a fondos de cualquier tipo (jubilatarios, de sepelios, etcétera).

La falta de pago de estas retenciones –en las fechas y modos previstos para los de obra social– hará pasible a las empresas de los recargos por actualización e intereses mencionados en el artículo anterior. Al respecto, y a fin de posibilitar tal tramitación la entidad sindical se compromete a remitir las planillas respectivas y las autorizaciones escritas y firmadas del trabajador, con la necesaria anticipación a la fecha de cierre de liquidación de cada empresa la que así podrá efectuar la retención a partir del siguiente pago. Las planillas mencionadas deberán contener el nombre y apellido completos del trabajador, su número de legajo interno en la empresa, el motivo y monto de la retención, y el estado de la deuda del mismo. En caso de retirarse el trabajador de la empresa se notificará al personal directivo de la seccional correspondiente de ATILRA del día y hora en que se le abonará al trabajador la liquidación final; esta notificación tendrá el carácter de colaboración empresaria y de ningún modo obstaculizará el desarrollo del distracto.

Bolsa de trabajo gremial

Art. 63 – Las empresas comunicarán a la organización sindical toda necesidad de personal para sus establecimientos, a fin de que ésta pueda presentar sus propios postulantes.

Fondo Compensador para Jubilados y Pensionados de ATILRA (FOCAIL)

Art. 64 – Teniendo en consideración que el Fondo Compensador creado por ATILRA para sus afiliados constituye un importante beneficio de índole social, ya que posibilita que los trabajadores que se acojan a los beneficios previsionales alcancen retribuciones que les permitan el acceso a una vejez digna, lo que no se logra en la actualidad a través de las jubilaciones y pensiones oficiales; los empleadores efectuarán las retenciones de los aportes al personal beneficiario del sistema, las que comenzarán a hacerse efectivas a partir del mes siguiente de la notificación a los centros empresarios, por parte de ATILRA, de la entrada en funcionamiento del sistema y la acreditación ante los mismos centros del cumplimiento de los recaudos legales.

Fondo solidario (1)

Art. 65 (1) – Las empresas aportarán a la Asociación de Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina, con destino a actividades de carácter solidario, asistencial, previsional, turístico y/o cultural, en interés y beneficio de los trabajadores que esta representa, una contribución mensual equivalente al cinco por ciento (5%) del haber básico inicial de la categoría “A”, por cada trabajador comprendido en la presente convención colectiva de trabajo, que pertenezca a su empresa. Dicha contribución deberá ser depositada a la orden de ATILRA, en la cuenta corriente que esta disponga para dicho fin, hasta el día 15 del mes siguiente a su devengamiento o el primer día hábil, si aquel fuese feriado. Cesa en consecuencia la Contribución Especial para la Obra Social (CEOS) establecida en el texto anterior.

(1) Título y artículo sustituidos por Acuerdo 630/07 - Disp. D.N.R.T. 65/07 (B.O.: 22/6/07). Vigencia: a partir del 1/5/07. El texto anterior decía:

“Contribución especial obra social

Artículo 65 – Con destino a la Obra Social de los Trabajadores de la Industria Lechera y, además, de las contribuciones que con similar destino establece o establezca la legislación en vigencia o futura, las empresas efectuarán una contribución mensual, adicional, consistente en una suma igual al tres por ciento (3%) del salario básico inicial de la categoría “A”, por cada beneficiario titular de la obra social. El importe resultante, que reemplaza al denominado A.R.O.S. y a todo otro similar de origen convencional determinado con destino a la obra social vigente a la fecha, se depositará a la orden de OSPIL en forma simultánea con los aportes y contribuciones mensuales con el mismo destino”.

Facilidades a la gestión gremial

Art. 66 – Las empresas, de acuerdo con lo determinado en el inc. “C” del art. 44 de la Ley 23.551, de Asociaciones Sindicales, otorgarán, por delegado del personal, un permiso pago de ocho horas por mes, para el desempeño de sus funciones. Este permiso se duplicará en caso de existir en el establecimiento un solo delegado. Este crédito horario se extenderá previa presentación de la solicitud firmada por las autoridades locales de la asociación gremial y podrán acumularse hasta las horas correspondientes a un trimestre. Asimismo, las empresas otorgarán los permisos correspondientes –sin goce de haberes, manteniéndose la modalidad vigente en aquellos casos en que fuesen dados– a los trabajadores que se desempeñen como directivos delegados de establecimientos, delegados congresales o integrantes de la Comisión Paritaria Nacional, cuando deban cumplir misiones encomendadas por la organización, la que deberá, mediante nota, comunicar a la empresa la tarea gremial asignada al trabajador y la duración de la misma. Las empresas deberán asimismo facilitar, a través de todos los medios a su alcance, la gestión gremial de los dirigentes y representantes de su personal.

Fondo de subsidio

Art. 67 – A partir de la vigencia de esta convención, los empleadores aportarán mensualmente el importe equivalente al uno con cincuenta por ciento (1,50%) del básico inicial de la categoría “A” por cada trabajador comprendido en el presente convenio, con destino a ATILRA, quien lo destinará a atender debidamente las dificultades económicas originadas en el seno del hogar del trabajador, por el fallecimiento del mismo o de alguno de los integrantes del grupo familiar.

Reserva legal

Art. 68 – La organización gremial se reserva el derecho de adoptar las decisiones que oportunamente dispongan sus cuerpos orgánicos, respecto de los aportes correspondientes a los trabajadores comprendidos en esta convención, con destino a la obra social y a la propia entidad sindical.

Incentivos

Art. 69 – La implantación de incentivos, morales y materiales que estimulan a los trabajadores hacia una mayor productividad, y que no atenten contra la jornada legal ni la salud de aquéllos, se regirá por la legislación vigente.

CAPITULO SEPTIMO - Régimen escalafonario

Promociones

Art. 70 – En caso de que la categoría que le corresponda al trabajador al ingresar en la empresa sea la “A”, al cumplir los tres meses de desempeño automáticamente será promovido a la categoría “B”. Para la cobertura de vacantes la empresa dará prioridad a los trabajadores de mayor antigüedad, siempre que considere a los mismos adecuadamente capacitados para desempeñar el nuevo puesto. Aún cuando el reemplazo fuere transitorio, se considerará al reemplazante, mientras dure el reemplazo, incluido en la categoría correspondiente a la tarea que cumpla provisoriamente, y percibirá la retribución de la misma, siempre que la suplencia supere la media jornada de labor. No se considerará suplencia o tarea provisoria, sino funciones permanentes, a aquellos reemplazos que se efectúen en virtud de la diagramación de horarios y tareas habituales, ni a los que se realicen en forma regular o periódica.

Escalafón

Art. 71 – A partir del presente convenio queda conformado, para todo el personal comprendido en el mismo, el nuevo cuadro escalafonario que se adjunta como Anexo 1, con el detalle –ejemplificativo– de las categorizaciones, según la descripción de las tareas que cumpla el personal comprendido en el presente, con la sola excepción de los vendedores–corredores placistas a quienes, por el único motivo de su especial modo de remuneración, se le dispensa un tratamiento extra escalafonario.

Diferencias escalafonarias

Art. 72 – Los salarios básicos iniciales que se agregan como Anexo 2 del presente convenio, representan las siguientes diferencias porcentuales entre las distintas categorías:

Categoría “B”: diez por ciento (10%) sobre categoría “A”.

Categoría “C”: veinte por ciento (20%) sobre categoría “A”.

Categoría “D”: treinta por ciento (30%) sobre categoría “A”.

Categoría “E”: cuarenta por ciento (40%) sobre categoría “A”.

Categoría “F”: cincuenta por ciento (50%) sobre categoría “A”.

Para el caso en que disposiciones legales establecieran en el futuro incrementos generales de sueldos para los trabajadores consistentes en sumas fijas, queda convenido que las mismas se adicionarán a los sueldos de la categoría “B”, manteniéndose respecto de las categorías superiores la diferencia porcentual que surge de la tabla precedente. La comisión prevista en el art. 74 de este convenio, establecerá el salario básico de los trabajadores de la industria determinando el correspondiente a la categoría “B”.

CAPITULO OCTAVO - Salarios

Salarios

Art. 73 – Los salarios básicos iniciales de cada categoría quedan determinados en el respectivo anexo que forma parte integrante de este convenio, y serán reajustados según lo estipulado en el art. 74. A todo personal que, por modalidad laboral, la empresa lo emplee por un horario menor a la mitad de la jornada normal, se le garantizará por cada día de trabajo una retribución mínima equivalente a cuatro horas normales. Se establece el pago quincenal sin excepción, para todo el personal cuya liquidación se efectúe por jornal.

Comisión de Actualización Salarial

Art. 74 – A los fines de posibilitar una constante adecuación de las escalas remunerativas básicas, previstas en el anexo respectivo, queda conformada una Comisión de Actualización Salarial, integrada por representantes de ambas partes.

La representación sindical será designada por el secretario nacional de ATILRA de su seno y del sector empleador por las entidades signantes del presente. La Comisión tendrá como objetivo negociar los valores de los salarios básicos del personal comprendido en el presente convenio, efectuando en los mismos los reajustes periódicos que sean pertinentes. Dentro de los quince días de vigencia de la presente las partes designarán sus respectivos miembros, los que se abocarán de inmediato al cumplimiento de su cometido.

Disposición transitoria

Retenciones obligatorias adicionales

Atento las disposiciones del art. 9 de la Ley 14.250 (t.o. por Dto. 108/88) y lo resuelto por el XVI Congreso General Ordinario de ATILRA, la organización hace saber a los centros empresarios signantes que, conforme lo convenido en el art. 62 de este convenio, deberán retener a todos los trabajadores comprendidos en el mismo el cincuenta por ciento (50%) de la diferencia que surja en sus respectivos haberes totales, como consecuencia de la aplicación de las escalas salariales y demás cláusulas convencionales con relación a las remuneraciones percibidas en el mes inmediato anterior.

Además de la retención mencionada precedentemente, al iniciarse cada período anual de vigencia –1 de agosto de los años 1989, 1990 y 1991–, en los salarios que correspondan a esos meses, se efectuarán retenciones en la misma proporción cincuenta por ciento (50%) de las diferencias que se produzcan en los sueldos totales de los trabajadores comprendidos en este convenio por la aplicación de nuevas escalas básicas, y de las restantes cláusulas remunerativas cuyos ajustes se hayan pactado en forma anual.

Los empleadores depositarán los importes resultantes, a la orden de ATILRA en la cuenta que el Consejo Directivo de ésta determine, dentro de los quince días de abonados los haberes correspondientes a los meses señalados.

ANEXO 1 - Cuadro escalafonario del personal comprendido en el C.C.T. para la industria lechera

Categoría “A”:

Personal que realiza tareas simples, sin complejidad o sin calificación:

Comprende a peones, operarios y/o empleados que realizan tareas que no requieren el ejercicio de criterio propio ni mayor experiencia.

Categoría “B”:

Personal que realiza tareas generales o comunes:

Comprende a aquellos operarios, peones y/o empleados especializados en algunas tareas que requieren cierta experiencia y criterios propios, así como una preparación y/o experiencia técnica mediana, bajo supervisión directa, y al personal comprendido en la categoría anterior al cumplir los noventa días de antigüedad.

Categoría “C”:

Personal que realiza tareas medianamente calificadas o medianamente complejas:

Comprende a aquellos operarios, técnicos y/o empleados que desempeñan tareas de mediana responsabilidad y que, poseyendo la preparación técnica teórico-práctica necesaria, realicen tareas de mediana complejidad dentro de su especialidad. Pueden recibir supervisión.

Deben tener conocimiento básico de los trabajos que se realizan dentro de su área y/o especialidad y – eventualmente– deben poder supervisar las tareas de los operarios de categorías inferiores.

Categoría “D”:

Personal que realiza tareas altamente calificadas o complejas:

Quedan comprendidos en esta categoría los operarios, técnicos y/o empleados de amplia preparación teórico-práctica que los habilita para realizar los trabajos de mayor responsabilidad dentro de su especialidad. Se requiere además un amplio conocimiento de las tareas que se desempeñan en su área. Sus criterios e iniciativa deben capacitarlos para aconsejar en todos los casos los cambios de procedimientos y/o rutinas de trabajo para mejorar las tareas relacionadas con su especialidad. Deben estar capacitados para controlar las tareas del personal de categorías inferiores (el que no estará a su cargo), impartiendo las instrucciones necesarias y efectuando las correcciones correspondientes.

Categoría “E”:

Personal que realiza tareas altamente calificadas o de gran responsabilidad o de gran complejidad:

Quedan comprendidos en esta categoría los operarios, técnicos y/o empleados que realizan tareas muy importantes por su responsabilidad, teniendo perfecto conocimiento del total de los trabajos que se realicen en su sección, sector, taller y oficina, y los fundamentos técnicos de los procesos administrativos, contables y/o de producción que se realizan en su área y/o especialidad y están capacitados para supervisar el trabajo del personal de categorías inferiores, siendo responsables ante

sus superiores por el trabajo realizado por sus ayudantes, auxiliares y/o colaboradores, pudiendo no tener personal a su cargo, sobre el que ejercerán autoridad funcional o técnica, pero no jerárquica ni disciplinaria.

Categoría “F”:

Personal que realiza tareas superiores:

Quedan comprendidos en esta categoría los trabajadores que, sin perjuicio de desarrollar eventualmente tareas de elaboración, operativas, administrativas y/o de mantenimiento, según la magnitud de la empresa, supervisan las tareas de sus colaboradores: encargados y/o supervisores, recomiendan sistemas o procedimientos relacionados con las tareas de su sector, sugieren la promoción, ascenso y/o capacitación del personal e informan a la superioridad los aspectos relacionados con la disciplina del sector, sin tener facultades decisorias, ni responsabilidades ejecutivas, sin ejercer la representación de la empresa frente al personal.

Enunciación ejemplificativa de las categorizaciones

Producción

Categoría “A”: Peón. Cuidador de cerdos. Operario común.

Categoría “B”: Maquinista auxiliar. Maquinista envasado de leche pasteurizada. Molinero de grumo plástico. Lavador de canastos. Volcador/lavador de tarros. Operario de recibo de leche. Peón de carga y/o descarga. Peón expedición-estibador. Llenador/pesador/cosedor/pegador de envases a granel. Tomador de muestras. Operario tina quesera. Operario de limpieza química. Operario de producción. Operario de limpieza de máquinas. Revisor de huevos. Operario de almacén. Operario de saladero. Operario de depósito, sótano y/o cámara de quesos. Operario especializado. Operario de planta spray. Maquinista de envasado. Rasqueteador y/o parafinador y/o pintor de quesos. Ayudante y/o auxiliar de laboratorio. Picador de quesos. Palletizador. Maquinista de molino para caseína. Maquinista de lavadora de canastos.

Categoría “C”: Operario preparador de pulpas y/o frutas y/o jarabes. Maquinistas de elaboración continua de manteca. Maquinista extrusora/sopladora de envases. Maquinista impresora de envases. Maquinista de ultrafiltración. Responsable de saladero. Preparador de fermentos. Operador de fundidora de quesos. Preparador de alimentos balanceados Laborística. Quesero elaborador de ricota/mozzarella. Pesteurizador. Recibidor/tipificador de leche. Operador de equipos de esterilización. Operador de equipos planta deshidratadora. Operario permanente de cámara frigorífica.

Categoría “D”: Responsable de elaboración de yogur, postres, helados, jugos. Calificador/clasificador de quesos. Ayudante de capataz. Quesero/mantequero/caseinero/dulcero. Técnico laboratorista especializado en lechería. Relevante del encargado de sección. Clasificador de cerdos. Responsable de torre spray.

Categoría “E”: Encargado criadero/invernadero de cerdos. Encargado de cremería. Encargado de quesería. Encargado de mantequería. Encargado de dulcería. Encargado de caseinería. Ayudante de capataz general.

Categoría “F”: Capataz general.

Mantenimiento y servicios

Categoría “A”: Peón tareas generales. Peón de limpieza. Peón de albañilería. Personal de maestranza. Ayudante de cocina y/o cafetería. Mozo. Jardinero – parquero.

Categoría “B”: Lavador de vehículos, termos y/o silos. Medio oficial de albañilería o pintura o carpintería. Encargado de cafetería. Ayudante de oficios de mantenimiento y servicios (mecánicos, electricistas, usinas, calderas, compresores, tornería, montador, mecánico de motores, mecánico electricista, mantenimiento electrónico, equipos de refrigeración, etcétera. Chofer interno. Conductor autoelevador – tractorista.

Categoría “C”: Oficial de albañilería o pintura o carpintería. Encargado de cocina.

Chofer de corta distancia. Medio oficial de mantenimiento y servicios (calderista, foguista o foguista de segunda, maquinista foguista, mecánico de usina, mecánico montador, electricista, mecánico electricista, mantenimiento electrónico, tornero, soldador, refrigeración, ajustador, compresores, cañistas, motores, etcétera).

Categoría “D”: Chofer de larga distancia. Dibujante técnico. Técnico especializado. Maquinista foguista encargado de guardia. Oficial de mantenimiento y servicios (calderista, foguista, o foguista de primera, maquinista foguista, mecánico de usina, mecánico montador, electricista, mecánico electricista, mantenimiento electrónico, tornero, soldador, refrigeración, ajustador, compresores, cañistas, motores, etcétera).

Categoría “E”: Dibujante proyectista. Encargado de taller de mantenimiento y servicios.

Categoría “F”: Jefe de usina. Jefe de calderas. Mayordomo. Intendente.

Administración

Categoría “A”: Cadete. Auxiliar administrativo de 4ta. Categoría. Ordenanza. Repositor de productos.

Categoría “B”: Auxiliar administrativo de 3ra. Categoría. Rondin, playero, vigilador, sereno, portero. Dependiente o auxiliar de mostrador de venta al público y/o al personal. Recibidor de pedidos. Calculista. Auxiliar de caja y/o recaudador y/o cobrador interno.

Categoría “C”: Auxiliar administrativo de 2da. Categoría. Portero y vigilador y pesador de vehículos. Control de playa de maniobras y/o carga y descarga y/o de stocks. Auxiliar y/o activador de compras. Control de cámaras y/o expedición. Grabo verificador, perfo verificador. Auxiliar de guía de relaciones públicas. Promotor de ventas. Telefonista y/o recepcionista. Cobrador externo. Repartidor recaudador.

Categoría "D": Operador de máquina de contabilidad, de computación y/o procesamiento de datos. Auxiliar administrativo de 1ra. Categoría. Guía de relaciones públicas. Enfermero. Comprador. Cajero pagador.

Categoría "E": Supervisor de distribución y/o ventas. Comprador especializado. Segundo jefe de depósito y/o almacén. Segundo jefe o encargado de sección administrativa. Inspector. Programador de computación y/o máquinas de contabilidad.

Categoría "F": Jefe de sección, oficina o departamento administrativo. Cajero general. Jefe de ventas y repartos. Auditor de sucursales. Analista de sistemas. Inspector de producción de tambos y cremerías.

Nota: Vendedores, corredores o viajantes placitas (ver art. 20 del convenio colectivo de trabajo).

ANEXO 2 - Salarios básicos iniciales del personal comprendido en el convenio para la industria lechera vigentes a partir del 1 de agosto de 1998 (1)

Categoría	Mensual	Diario
"A"	\$ 387	\$ 14,90
"B"	\$ 426	\$ 16,40
"C"	\$ 464	\$ 17,85
"D"	\$ 503	\$ 19,35
"E"	\$ 542	\$ 20,85
"F"	\$ 580	\$ 22,30

(1) Escala salarial vigente a partir del mes de setiembre de 1994.

Nota: ver escalas salariales vigentes al final del convenio.

Adicionales convencionales remunerativos (1)

Artículo 39 – Asignación por esposa: uno por ciento (1%) mensual = \$ 3,90.

Artículo 48 – Adicional por zona fría: veinte por ciento (20%) mensual = \$ 77,40.

Artículo 49 – Reconocimiento profesional:

Título secundario, cinco por ciento (5%) mensual = \$ 19,40.

Título universitario o equivalente, quince por ciento (15%) mensual = \$ 58,10.

Artículo 50 – Viáticos por traslado ocasional: uno por ciento (1%) diario = \$ 3,90.

Artículo 51 – Movilidad a corredores e inspectores: dieciocho por ciento (18%) mensual = \$ 69,70.

Artículo 52 – Cajeros y recaudadores: cinco por ciento (5%) mensual = \$ 19,40.

Artículo 53 – Choferes y repartidores en general: dos por ciento (2%) diario = \$ 7,80.

Artículo 54 – Asignación por gastos de comida: ocho décimas por ciento (0,8%) por comida = \$ 3,10.

Artículo 55 – Asignación por servicio militar: hasta dos años de antigüedad catorce por ciento (14%) mensual = \$ 54,20.

Más de dos años de antigüedad: veintiocho por ciento (28%) mensual = \$ 108,40.

Artículo 57 – Asignación por asistencia: veinte por ciento (20%) mensual del básico de la categoría que reviste.

(1) Adicionales vigentes a partir del mes de setiembre de 1994.

Expte. 951.038/93

En la ciudad de Buenos Aires, a los catorce días del mes de octubre del año 1993, siendo las quince horas. Comparecen, previamente citados al efecto, en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social – Dirección Nacional Relaciones del Trabajo– ante mí, Enrique Diedrichs, secretario de Relaciones Laborales del Dpto. 4, los señores Carlos Vicente Troncoso, Oscar H. Fiori, José E. Sedlar, Francisco Martínez, Juan C. Giménez, Eugenio Jorge Marsano, Alberto M. Pavia, Lic. Alfredo Saavedra y Dr. Alberto Rubén Coronel, en representación del sector sindical, y por la otra parte lo hacen los señores Dr. Jorge Enrique Jasid, señores Edmundo Fenoglio, Roque Miguel Gorgo, Daniel Peña, Simeán García, y Eduardo Cimolai.

Abierto el acto por el funcionario actuante, y por expresas instrucciones recibidas del señor director nacional de Relaciones del Trabajo, se invita a las partes intervinientes a fijar las respectivas posiciones a los efectos de ser analizados por la superioridad.

Acto seguido se concede la palabra a la representación de ambas partes, las que manifiestan: que han arribado a un acuerdo conciliatorio con el que ponen fin a la situación conflictiva, motivo de las presentes actuaciones y que consiste en lo siguiente:

Establecer las escalas salariales que surgen de las planillas adjuntas y que corresponden a las remuneraciones del personal de la industria láctea en sus distintas categorías, desde el mes de setiembre de 1993 y hasta el mes de setiembre de 1994.

El sector empresario deja constancia de que los salarios que surgen de las planillas mencionadas han sido acordados en el entendimiento, por parte de este sector, que los arts. 38 y 54 del Conv. Colect. de Trab. 2/88 establecen beneficios de carácter alimentario y no remunerativo y que, en consecuencia, se encuentran incluidos en las prescripciones del Dto. 333/93.

Consecuentemente los importes que por esos conceptos se abonen no deben tributar cargas sociales ni integrar la remuneración de los trabajadores a ningún efecto. En virtud de ello y siendo que esta circunstancia ha sido elemento constitutivo de la voluntad del sector empresario para arribar al acuerdo precedente, este sector solicita que, con la homologación del mismo, la autoridad administrativa disponga la inclusión de los beneficios señalados en las disposiciones del Dto. 333/93.

Ambas partes acuerdan, dentro del marco global del presente acuerdo, prorrogar la vigencia del Conv. Colect. De Trab. 2/88 hasta el día 30 de abril de 1994, comprometiéndose el sector empresario a no denunciar el vencimiento de dicha convención con anterioridad a esa fecha.

A continuación, ambas partes solicitan la homologación del presente acuerdo dando por superado el conflicto que motivara las presentes actuaciones, y firmando de conformidad para constancia por ante mí que certifico. Otro si digo: se adjuntan planillas salariales al presente acuerdo. Conste.

Parte empresaria

Parte sindical

Expte. 951.038/93

Buenos Aires, 11 de mayo 1995

Señor director nacional:

Vienen las presentes actuaciones a esta Asesoría con motivo de la solicitud de homologación del convenio obrante a fs. 17/19 celebrado entre el Centro de la Industria Lechera y la Asociación Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina.

Conforme el art. 6 de la Ley 23.546, transcurrido el plazo de cuarenta y cinco días hábiles de suscripta la convención o de recibida si se hubiera pactado fuera de su ámbito, se la considerará automáticamente homologada.

De acuerdo con las constancias obrantes en las presentes actuaciones dicho plazo ha transcurrido con exceso, por lo que esta Asesoría estima que el acuerdo obrante a fs. 17/19 de las presentes actuaciones se encuentra tácitamente homologado, en mérito al art. 6, último párrafo de la Ley 23.546, señalándose que esta homologación en virtud de lo que dispone la ley tiene los mismos efectos que la homologación expresa.

Buenos Aires, 15 de mayo 1995.

Departamento Relaciones Laborales N° 4:

Visto el dictamen que antecede que el suscripto comparte, notifíquese a los interesados y partes, que el acuerdo celebrado entre el Centro de la Industria Lechera y la Asociación Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina, obrante a fs. 17/19, del Expte. 951.038/93 se encuentra tácitamente homologado, en mérito a lo dispuesto en el art. 6, último párrafo de la Ley 23.546.

ACUERDO 288/05

Buenos Aires, 29 de junio de 2005

Fuente: circular de la repartición

Señor

director

Dirección Nacional de Relaciones del Trabajo

S ___/___D

De nuestra consideración:

El sector empresario, representado por el Centro de la Industria Lechera de la República Argentina, SanCor Cooperativas Unidas Limitada y la Junta Intercooperativa de Productores de Leche, por una parte; y por la otra el sector laboral, que se integra por la representación que para todo el sector tiene la Asociación de Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina, constituidas ambas partes en Comisión de Actualización Salarial, con las facultades que otorga la Ley 14.250 y sus modificatorias, con alcance al ámbito de aplicación, personal comprendido y actividad regulada establecidos en la Conv. Colect. de Trab. 2 del año 1988 y posteriores modificaciones, hacen saber al Sr. director nacional que, en su carácter de signantes del referido cuerpo convencional, y en uso de las facultades asignadas a esta Comisión mediante el art. 74 de dicho instrumento legal, han procedido a fijar las escalas salariales que rigen desde el mes de junio de 2005 en adelante, correspondientes y aplicables a todos los trabajadores comprendidos en el mencionado convenio.

Sin perjuicio de ello, y previo a transcribir el acuerdo en sí mismo y las respectivas escalas salariales, las partes consideran conveniente destacar al Sr. director nacional que en el presente acuerdo se contemplaron y acordaron varios aspectos; a saber:

- a) La conformación de los salarios básicos para cada categoría, y a partir del mes de junio de 2005, estableciendo las diferencias porcentuales entre las mismas en un todo de conformidad con el procedimiento establecido en el art. 72 del Conv. Colect. de Trab. 2/88.
- b) El mantenimiento como tal de la asignación no remunerativa dispuesta por el Poder Ejecutivo nacional mediante Dto. 2.005/04, hasta tanto el P.E.N. disponga el cambio de naturaleza de la misma.
- c) El reconocimiento paralelo a favor de cada trabajador comprendido, e independientemente de su situación de revista, de valores equivalentes a los señalados en cada mes del anexo, en concepto de beneficio social extraordinario y transitorio por la vigencia del presente acuerdo, al que las empresas darán cumplimiento mediante la entrega de vales alimentarios en un todo de conformidad con lo establecido por el art. 103 bis, inc. c), de la L.C.T. (t.o.).
- d) El establecimiento, con carácter de emergencia y transitorio por la vigencia del presente acuerdo, y con la finalidad de contribuir a las funciones y actividades de carácter solidario, de un aporte extraordinario durante el período y por los valores que se mencionan más adelante.
- e) La parte empresaria es notificada por la parte sindical, y esta última solicita que los empleadores procederán a retener, a todos los trabajadores de la actividad comprendidos en el Conv. Colect. de Trab. 2/88 y los que en el futuro lo modifiquen o sustituyan, y que no estuviesen asociados con la entidad sindical destinataria, el aporte solidario mensual con destino a la Asociación de Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina, consistente en el uno con cincuenta por ciento (1,50%) mensual, calculado sobre las remuneraciones percibidas en todo concepto por cada trabajador aportante. Esto en función de lo establecido en los arts. 37 de la Ley 23.551 y 9 de la Ley 14.250, y lo dispuesto por la XXXVII Asamblea General Extraordinaria de Delegados Congresales, celebrada el

día 21 de abril de 2005, y cuya copia certificada del acta correspondiente se adjunta al presente acuerdo para constancia y respaldo instrumental.

Efectuadas estas aclaraciones y consideraciones en que se sustenta el acuerdo, transcribimos a continuación los términos del mismo y al que arribáramos, solicitando que, ratificado que sea por totalidad de las signantes del Conv. Colect. de Trab. 2/88, proceda su urgente homologación, la que desde ya dejamos solicitada:

Primero: establecer las escalas salariales que surgen de la planilla que con carácter de anexo se adjunta, las que incluyen todas las sumas oportunamente otorgadas por el Poder Ejecutivo nacional, con excepción de la incluida en el Dto. 2.005/04, como correspondientes a las remuneraciones del personal de la industria láctea en sus distintas categorías y a partir del mes de junio de 2005. Dejar debidamente aclarado y consensuado entre las partes que la suma otorgada por el Poder Ejecutivo nacional mediante Dto. 2.005/04 continuará abonándose respetando la naturaleza que a la fecha detenta, hasta tanto el P.E.N. disponga mediante similar acto otorgarle carácter remunerativo. En la oportunidad en que ello ocurra, el importe que corresponda será liquidado como adicional remunerativo, no integrante de los básicos, salvo que expresamente así lo ordenare el citado Poder.

Por último, dejar fehacientemente establecido que, sin perjuicio de lo antes dicho, las eventuales asignaciones remunerativas o no que pudieren ser dispuestas por intermedio de normas legales o reglamentarias, emanadas del Poder Legislativo o Poder Ejecutivo, tanto nacional cuanto provincial, o por cualquier otra norma, quedarán plenamente absorbidas por los valores de la misma naturaleza que se establecen a partir de junio de 2005, en la grilla adjunta, quedando exceptuada de esta absorción la suma dispuesta por el Dto. del P.E.N. 2.005/04, siendo exclusivamente las signantes del Conv. Colect. de Trab. 2/88 quienes fijarán en más los salarios del personal comprendido, privilegiando el pleno ejercicio de la autonomía y negociación colectiva.

Las sumas de dinero que bajo cualquier denominación, ya sea con carácter remunerativo o no, y las cantidades en especies o tiques que las empresas hubieren estado abonando a los trabajadores con anterioridad a este acuerdo, y que sean consecuencia de disposiciones unilaterales de las empresas, o producto de acuerdos con los trabajadores de algún o algunos establecimientos, no podrán exclusivamente ser absorbidas ni compensadas con los incrementos generales para la actividad acordados en el presente.

Segundo: reconocer a favor de cada trabajador comprendido en el Conv. Colect. de Trab. 2/88, independientemente de su situación de revista, valores equivalentes a los señalados en cada mes del anexo en concepto de beneficio social extraordinario y transitorio, al que las empresas darán cumplimiento mediante la entrega de vales alimentarios en un todo de conformidad con lo establecido por el art. 103 bis, inc. c), de la L.C.T. (t.o.). Dicho beneficio social, por los valores fijos acordados para cada mes, se mantendrá vigente hasta el mes de marzo de 2006, mes éste en el que cesará su

reconocimiento por haberse acordado así entre las partes. Dichos vales alimentarios serán entregados por las empresas –salvo razones de fuerza mayor– en la misma fecha en que se abonen las remuneraciones mensuales.

Tercero: establecer, con carácter de emergencia, con destino a los fondos previstos en el art. 65 del Conv. Colect. de Trab. 2/88, y con la finalidad de contribuir a funciones y actividades de carácter solidario, asistencial, alimentario y habitacional, una contribución patronal adicional total de pesos ciento noventa y cinco (\$ 195) por cada trabajador comprendido en la presente Conv. Colect. de Trab. 2/88, la que será abonada de la siguiente manera: en el mes de julio de 2005, la suma de pesos cincuenta (\$ 50); en el mes de setiembre de 2005, la suma de pesos cincuenta y cinco (\$ 55); en el mes de noviembre de 2005, la suma de pesos cuarenta y cinco (\$ 45); en el mes de enero de 2006, la suma de pesos treinta (\$ 30); y en el mes de marzo de 2006, la suma de pesos quince (\$ 15), mes éste en el que, en consecuencia, cesará definitivamente dicha contribución.

De tal modo, cada empleador deberá depositar el importe de dinero establecido por cada uno de los trabajadores comprendidos que pertenezca a su empresa, a la orden de ATILRA, en la cuenta que la asociación gremial posee en el Banco de la Nación Argentina, sucursal Plaza Miserere, bajo el N° 129.600/66, debiendo dichos depósitos efectivizarse hasta el día 15 de cada mes siguiente al que se contribuye, remitiendo a posteriori, a la sede de ATILRA, un ejemplar o copia de la constancia de depósito correspondiente y un listado del personal por el cual se efectúa la referida contribución, para control. El incumplimiento de esta contribución habilitará la utilización de la misma vía judicial de reclamo y el cargo de los intereses aplicables, que tienen vigencia para la percepción de los aportes y contribuciones sindicales. Esta contribución de emergencia y extraordinaria no elimina, suplanta, excluye o suspende, ni total ni parcialmente, la obligación de cada empleador establecida en el referido art. 65 del Conv. Colect. de Trab. 2/88, la cual permanece con plena vigencia.

Cuarto: la parte empresaria es notificada y el sindicato solicita, conforme la decisión de la XXXVII Asamblea General Extraordinaria de Delegados Congressales, celebrada el día 21 de abril de 2005, y lo dispuesto en los arts. 37 de la Ley 23.551 y 9 de la Ley 14.250, que los empleadores procederán a retener a todos los trabajadores de la actividad comprendidos en la Conv. Colect. de Trab. 2/88, y los que en el futuro lo modifiquen o sustituyan, y que no estuviesen asociados con la entidad sindical destinataria, el aporte solidario mensual con destino a la Asociación de Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina, consistente en el uno con cincuenta por ciento (1,50%) mensual, calculado sobre las remuneraciones percibidas en todo concepto por cada trabajador aportante, acordando el sector empresario efectuar las retenciones correspondientes y depositarlas a la orden de la asociación gremial en la cuenta que ésta indique al efecto. Dicho aporte se deberá efectuar en la misma fecha de vencimiento que el resto de los aportes y contribuciones con destino a la entidad sindical, y se hará en la cuenta y bajo el código que oportunamente notifique el Centro de la Industria a la asociación

sindical; esta retención será obligatoria a partir de la homologación del presente acuerdo. La falta de retención o de su depósito facultará a la asociación sindical signante a emitir la constancia de deuda correspondiente, la que debidamente suscripta por los representantes de la misma constituirá instrumento suficiente para habilitar su cobro por la vía ejecutiva judicial.

Dejan solicitada, en consecuencia, la homologación del presente y hacen propicia la oportunidad para saludar al señor director nacional con distinguida consideración.

Acuerdo salarial 288 de fecha 29/6/05 conforme art. 1 de dicho acuerdo

Escalas salariales C.C.T. 2/88 – junio/05 a abril/06

Categoría	Conceptos	Jun. '05	Jul. '05	Ago. '05	Set. '05	Oct. '05	Nov. '05	Dic. '05	Ene. '06	Feb. '06	Mar. '06	Abr. '06
A	Básico	818	845	873	900	927	955	982	1.009	1.036	1.064	1.091
	Tique	200	170	180	210	180	150	120	90	60	30	0
	Total	1.018	1.015	1.053	1.110	1.107	1.105	1.102	1.099	1.096	1.094	1.091
B	Básico	900	930	960	990	1.020	1.050	1.080	1.110	1.140	1.170	1.200
	Tique	200	170	180	210	180	150	120	90	60	30	0
	Total	1.100	1.100	1.140	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
C	Básico	982	1.015	1.047	1.080	1.113	1.145	1.178	1.211	1.244	1.276	1.309
	Tique	200	170	180	210	180	150	120	90	60	30	0
	Total	1.182	1.185	1.227	1.290	1.293	1.295	1.298	1.301	1.304	1.306	1.309
D	Básico	1.064	1.099	1.135	1.170	1.205	1.241	1.276	1.312	1.347	1.383	1.418
	Tique	200	170	180	210	180	150	120	90	60	30	0
	Total	1.264	1.269	1.315	1.380	1.385	1.391	1.396	1.402	1.407	1.413	1.418
E	Básico	1.145	1.184	1.222	1.260	1.298	1.336	1.375	1.413	1.451	1.489	1.527
	Tique	200	170	180	210	180	150	120	90	60	30	0
	Total	1.345	1.354	1.402	1.470	1.478	1.486	1.495	1.503	1.511	1.519	1.527
F	Básico	1.227	1.268	1.309	1.350	1.391	1.432	1.473	1.514	1.555	1.595	1.636
	Tique	200	170	180	210	180	150	120	90	60	30	0
	Total	1.427	1.438	1.489	1.560	1.571	1.582	1.593	1.604	1.615	1.625	1.636

Dto. 2.005/04: se continúa abonando respetando la naturaleza que a la fecha detenta, hasta tanto el P.E.N. disponga otorgarle carácter remunerativo. En la oportunidad en que ello ocurra, el importe que corresponda será liquidado como adicional remunerativo no integrante de los básicos, salvo que expresamente así lo ordenare el citado Poder.

Buenos Aires, 8 de setiembre de 2005

Fuente: circular de la repartición

VISTOS el Expte. 1.074.380/03 del registro del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social; las Leyes 14.250 (t.o. en 2004), 20.744 (t.o. en 1976) y sus modificatorias, y 25.877; y

CONSIDERANDO:

Que a fs. 95/98 del Expte. 1.074.380/03 obra el acuerdo celebrado por la Asociación de Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina, por la parte sindical; y por la parte empleadora, el Centro de la Industria Lechera, SanCor Cooperativas Unidas Limitada y la Junta Intercooperativa de Productores de Leche, conforme lo dispuesto en la Ley 14.250, de Negociación Colectiva (t.o. en 2004).

Que bajo dicho acuerdo las precitadas partes acordaron condiciones laborales y salariales conforme surge de los términos y contenidos del texto pactado.

Que el ámbito territorial y personal del mismo se corresponde con la actividad principal de la empresa signataria y la representatividad de la entidad sindical firmante, emergente de su personería gremial.

Que, conforme al art. 245 de la Ley 20.744 (t.o. en 1976) y sus modificatorias, le corresponde al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social fijar y publicar los promedios de las remuneraciones y los topes indemnizatorios aplicables al cálculo de la indemnización que les corresponde a los trabajadores en casos de extinción injustificada del contrato de trabajo.

Que se calcula un único importe promedio mensual por convenio, excepto cuando se homologuen acuerdos de ramas o empresas por separado, en cuyo caso se calcula un promedio mensual específico de la rama o empresa, quedando las restantes actividades con el valor promedio del conjunto antes de su desagregación bajo la denominación de "general".

Que el tope indemnizatorio se determina multiplicando por tres el importe promedio mensual resultante del cálculo descripto ut supra.

Que de la lectura de las cláusulas pactadas no surge contradicción con la normativa laboral vigente.

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

Que, asimismo, se acreditan los recaudos formales exigidos por la Ley 14.250 (t.o. en 2004).

Que las partes han acreditado la representación invocada con la documentación agregada a los actuados, y ratificaron en todos sus términos el mentado acuerdo.

Que, por lo expuesto, corresponde dictar el pertinente acto administrativo de homologación, 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 Dto. 900/95.

Por ello, LA SECRETARIA DE TRABAJO

RESUELVE:

Artículo 1 – Declárase homologado el acuerdo celebrado por la Asociación de Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina, por la parte sindical; y por la parte empleadora, el Centro de la Industria Lechera, SanCor Cooperativas Unidas Limitada y la Junta Intercooperativa de Productores de Leche, que luce a fs. 95/98 del Expte. 1.074.380/03.

Artículo 2 – Fíjese, conforme lo establecido en el art. 245 de la Ley 20.744 (t.o. en 1976) y sus modificatorias, el importe promedio de las remuneraciones para el 1/6/05 en la suma de \$ 1.266,20 y el tope indemnizatorio correspondiente al acuerdo que se homologa en la suma de \$ 3.798,60; el importe promedio de las remuneraciones para el 1/7/05 en la suma de \$ 1.307,20 y el tope indemnizatorio al acuerdo que se homologa en la suma de \$ 3.921,60; el importe promedio de las remuneraciones para el 1/8/05 en la suma de \$ 1.348,20 y el tope indemnizatorio al acuerdo que se homologa en la suma de \$ 4.044,60; el importe promedio de las remuneraciones para el 1/9/05 en la suma de \$ 1.389,00 y el tope indemnizatorio al acuerdo que se homologa en la suma de \$ 4.167,00; el importe promedio de las remuneraciones para el 1/10/05 en la suma de \$ 1.429,80 y el tope indemnizatorio al acuerdo que se homologa en la suma de \$ 4.289,40; el importe promedio de las remuneraciones para el 1/11/05 en la suma de \$ 1.470,80 y el tope indemnizatorio al acuerdo que se homologa en la suma de \$ 4.412,40; el importe promedio de las remuneraciones para el 1/12/05 en la suma de \$ 1.511,80 y el tope indemnizatorio al acuerdo que se homologa en la suma de \$ 4.535,40; el importe promedio de las remuneraciones para el 1/1/06 en la suma de \$ 1.552,80 y el tope indemnizatorio al acuerdo que se homologa en la suma de \$ 4.658,40; el importe promedio de las remuneraciones para el 1/2/06 en la suma de \$ 1.593,60 y el tope indemnizatorio al acuerdo que se homologa en la suma de \$ 4.780,80; el importe promedio de las remuneraciones para el 1/3/06 en la suma de \$ 1.634,40 y el tope indemnizatorio al acuerdo que se homologa en la suma de \$ 4.903,20; y el importe promedio de las remuneraciones para el 1/4/06 en la suma de \$ 1.675,20 y el tope indemnizatorio al acuerdo que se homologa en la suma de \$ 5.025,60.

Artículo 3 – Regístrese la presente resolución en el Departamento Despacho, 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 acuerdo obrante a fs. 95/98 del Expte. 1.074.380/03.

Artículo 4 – Remítase copia debidamente autenticada al Departamento Biblioteca para su difusión.

Artículo 5 – Gírese al Departamento de Relaciones Laborales N° 2 para la notificación a las partes signatarias; posteriormente procédase a la guarda del presente legajo, juntamente con el Conv. Colect. de Trab. 2/88.

Artículo 6 – Hágase saber que en el supuesto de que este Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social no efectúe la publicación del acuerdo homologado, y de esta resolución, las partes deberán proceder de acuerdo con lo establecido en el art. 5 de la Ley 14.250 (t.o. en 2004).

Artículo 7 – De forma.

Expte. 1.074.380/03

Buenos Aires, 13 de setiembre de 2005

De conformidad con lo ordenado en la Res. S.T. 312/05, se ha tomado razón del acuerdo obrante a fs. 95/98 del expediente de referencia, quedando registrado con el número 288/05.

Valeria Andrea Valetti. Registro. Convenios Colectivos de Trabajo. Depto. Coordinación – D.N.R.T.

ACUERDO 428/06

Buenos Aires, 13 de julio de 2006

Fuente: circular de la repartición

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a los 13 días del mes de julio de 2006, siendo las 15 horas, comparecen en el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Dirección Nacional de Relaciones del Trabajo –D.N.R.T.–, ante el señor director de Negociación Colectiva, Lic. Adrián Caneto, en representación de la Asociación Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina (ATILRA) lo hacen los señores: Roberto Francisco Hernández; Juan José Alberto Cortez; Domingo Héctor Possetto, asistidos por el Dr. Alberto Coronel; en representación del Centro de la Industria Lechera (CIL) lo hacen el Sr. Jorge Mario Secco; Jorge Mario Roldán (CIL-Mastellone Hnos. S.A.); Jorge Alejandro Gardenio (CIL-Danone Argentina S.A.); y en representación de SanCor Cooperativas Unidas Limitada lo hace el Dr. Rubén Alberto Iemma en su carácter de apoderado.

Abierto el acto por el funcionario actuante, en uso de la palabra, y de común acuerdo, las partes manifiestan que:

- a) Vienen a acordar la conformación de los salarios básicos para cada categoría correspondiente al escalafón del Conv. Colect. de Trab. 2/88, a partir de junio de 2006 y hasta el mes de abril de 2007, estableciendo las diferencias porcentuales entre las mismas, en un todo de conformidad con el procedimiento establecido en el art. 72 del Conv. Colect. de Trab. 2/88.
- b) El mantenimiento como tal de la asignación remunerativa dispuesta por el Poder Ejecutivo nacional mediante Dto. 2.005/04, modificado por Dto. 1.295/05.
- c) El reconocimiento adicional a favor de cada trabajador comprendido en el Conv. Colect. de Trab. 2/88, independientemente de su situación de revista, de una asignación mensual de carácter no remunerativa, con carácter extraordinario y transitorio, por la vigencia del presente acuerdo, cuyos valores para cada mes de vigencia del acuerdo surgen del anexo adjunto.

d) El establecimiento, con carácter de emergencia y transitorio por la vigencia del presente acuerdo y con la finalidad de contribuir a las funciones y actividades de carácter solidario, de un aporte patronal extraordinario durante el período y por los valores que se mencionan más adelante.

Efectuadas estas aclaraciones y consideraciones, las partes acuerdan:

Primero: las partes establecen, con vigencia a partir del 1 de junio de 2006 y hasta el 30 de abril de 2007, inclusive, las escalas salariales que surgen de la planilla que con carácter de anexo se adjunta, para el personal comprendido en las distintas categorías del Conv. Colect. de Trab. 2/88, del personal de la industria lechera, manifestando que los salarios básicos de dichas escalas incluyen todas las sumas de carácter remunerativo y no remunerativo, oportunamente otorgadas por el Poder Ejecutivo nacional, con excepción de la asignación incluida en el Dto. 2.005/04 (modificado por el Dto. 1.295/05, asignación esta última que continuará teniendo un tratamiento específico y diferenciado como adicional remunerativo. Asimismo, las partes acuerdan que, sin perjuicio de lo antes dicho, las eventuales asignaciones remunerativas o no que pudieren ser dispuestas por intermedio de normas legales o reglamentarias, emanadas del Poder Legislativo o Ejecutivo, tanto nacional cuando provincial, o por cualquier otra norma, quedarán plenamente absorbidas por los valores, de la misma naturaleza, que se establecen a partir de junio de 2006 en la grilla adjunta, quedando exceptuada de esta absorción la suma dispuesta por los Dtos. P.E.N. 2.005/04 y 1.295/05, reservándose con exclusividad los signatarios del Conv. Colect. de Trab. 2/88 la futura fijación de los salarios del personal comprendido, privilegiando el pleno ejercicio de la autonomía y negociación colectiva.

Las sumas de dinero que bajo cualquier denominación, ya sea con carácter remunerativo o no, y las remuneraciones en especie o beneficios sociales otorgados en vales (alimentarios, de almuerzo o emergentes del Dto. 815/01), que las empresas hubieren estado abonando a los trabajadores con anterioridad a este acuerdo, y que sean consecuencia de disposiciones unilaterales de las empresas, o producto de acuerdos con los trabajadores de algún o algunos establecimientos, no podrán exclusivamente ser absorbidas ni compensadas con los incrementos dinerales para la actividad acordados en el presente.

Segundo: reconocer a favor de cada trabajador comprendido en el Conv. Colect. de Trab. 2/88, independientemente de su situación de revista, la suma señalada en cada mes del anexo como asignación mensual de carácter no remunerativo, con carácter extraordinario y transitorio, la que podrá ser abonada juntamente con el pago de los salarios, o a más tardar el día 15 del mes siguiente al devengado, o el día siguiente hábil si el indicado no lo fuere. Esta asignación se mantendrá vigente exclusivamente hasta el mes de abril de 2007, mes éste en que caducará de pleno derecho, cesando la obligación de los empleadores de abonarla. Los trabajadores percibirán en forma proporcional la asignación establecida en este artículo cuando la prestación de servicios cumplida en el período de pago correspondiente hubiere sido contratada y efectivamente prestada por una jornada inferior a la

legal o convencional. Las partes aclaran que el pago de dicha asignación no sufrirá merma alguna cuando la prestación haya sido inferior a la jornada legal o convencional como consecuencia del uso de licencias o derechos legales y/o convencionales por parte del trabajador, o porque la causa de la merma en la jornada obedeciere a alteraciones dispuestas por el empleador, a la jornada normal y habitual.

Tercero: establecer, con carácter de emergencia, con destino a los fondos previstos en el art. 65 del Conv. Colect. de Trab. 2/88, y con la finalidad de contribuir a funciones y actividades de carácter solidario, asistencial, alimentario y habitacional, una contribución patronal adicional total de doscientos cuarenta pesos (\$ 240) por cada trabajador comprendido en el presente Conv. Colect. de Trab. 2/88, la que será abonada de la siguiente manera: en diez pagos mensuales iguales y consecutivos de veinticuatro pesos (\$ 24) cada uno, correspondiendo el primer pago al mes de julio de 2006 y el último al mes de abril de 2007, mes éste en el que, en consecuencia, cesará definitivamente dicha contribución. De tal modo, cada empleador deberá depositar el importe de dinero establecido, por cada uno de los trabajadores comprendidos que pertenezca a su empresa, a la orden de ATILRA, en la cuenta que la asociación gremial posee en el Banco de la Nación Argentina, sucursal Plaza Miserere, bajo el N° 129.600/66, debiendo dichos depósitos efectivizarse hasta el día 15 de cada mes siguiente al que se contribuye, remitiendo a posteriori, a la sede de ATILRA, un ejemplar o ... de la constancia de depósito correspondiente y un listado del personal por el que se efectúa la referida contribución, para control. El incumplimiento de esta contribución habilitará la utilización de la misma vía judicial de reclamo y el cargo de los intereses aplicables, que tienen vigencia para la percepción de los aportes y contribuciones sindicales. Esta contribución de emergencia y extraordinaria no elimina, suplanta, excluye o suspende ni total ni parcialmente la obligación de cada empleador establecida en el referido art. 65 del Conv. Colect. de Trab. 2/88, la cual permanece con plena vigencia.

Cuarto: las partes solicitan la homologación del presente acuerdo.

Leída y ratificada la presente acta acuerdo, los comparecientes firman al pie, en señal de plena conformidad, cinco ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto ante mí, que certifico.

Lic. Adrián Caneto, director de Negociación Colectiva. Dirección Nacional de Relaciones del Trabajo
– M.T.E. y S.S.

Grilla anexa al acta acuerdo salarial correspondiente al Conv. Colect. de Trab. 2/88 para el período junio 2006 a abril 2007

Categorías	Conceptos	Jun. '06 \$	Jul. '06 \$	Ago. '06 \$	Set. '06 \$
A	Básico	1.091	1.091	1.091	1.145
	Adic. no remunerativo	300	300	350	300
	Dto. 1.295/05	120	120	120	120
	Total	1.511	1.511	1.561	1.565
B	Básico	1.200	1.200	1.200	1.260
	Adic. no remunerativo	300	300	350	300
	Dto. 1.295/05	120	120	120	120
	Total	1.620	1.620	1.670	1.680
C	Básico	1.309	1.309	1.309	1.375
	Adic. no remunerativo	300	300	350	300
	Dto. 1.295/05	120	120	120	120
	Total	1.729	1.729	1.779	1.795
D	Básico	1.418	1.418	1.418	1.489
	Adic. no remunerativo	300	300	350	300
	Dto. 1.295/05	120	120	120	120
	Total	1.838	1.838	1.888	1.909
E	Básico	1.527	1.527	1.527	1.604
	Adic. no remunerativo	300	300	350	300
	Dto. 1.295/05	120	120	120	120
	Total	1.947	1.947	1.997	2.024
F	Básico	1.636	1.636	1.636	1.718
	Adic. no remunerativo	300	300	350	300
	Dto. 1.295/05	120	120	120	120
	Total	2.056	2.056	2.106	2.138

Categorías	Conceptos	Oct. '06 \$	Nov. '06 \$	Dic. '06 \$	Ene. '07 \$
A	Básico	1.145	1.200	1.200	1.255
	Adic. no remunerativo	300	250	250	230
	Dto. 1.295/05	120	120	120	120
	Total	1.565	1.570	1.570	1.605
B	Básico	1.269	1.320	1.320	1.380
	Adic. no remunerativo	300	250	250	230
	Dto. 1.295/05	120	120	120	120
	Total	1.680	1.690	1.690	1.730
C	Básico	1.376	1.440	1.440	1.505
	Adic. no remunerativo	300	250	250	230
	Dto. 1.295/05	120	120	120	120
	Total	1.796	1.810	1.810	1.855
D	Básico	1.489	1.560	1.560	1.631
	Adic. no remunerativo	300	250	250	230
	Dto. 1.295/05	120	120	120	120
	Total	1.909	1.930	1.930	1.981
E	Básico	1.604	1.680	1.680	1.756
	Adic. no remunerativo	300	250	250	230
	Dto. 1.295/05	120	120	120	120
	Total	2.024	2.050	2.050	2.106
F	Básico	1.718	1.800	1.800	1.882
	Adic. no remunerativo	300	250	250	230
	Dto. 1.295/05	120	120	120	120
	Total	2.138	2.170	2.170	2.232

Categorías	Conceptos	Feb. '07 \$	Mar. '07 \$	Abr. '07 \$
A	Básico	1.255	1.298	1.298

	Adic. no remunerativo	230	200	200
	Dto. 1.295/05	120	120	120
	Total	1.605	1.618	1.618
B	Básico	1.380	1.428	1.428
	Adic. no remunerativo	230	200	200
	Dto. 1.295/05	120	120	120
	Total	1.730	1.748	1.748
C	Básico	1.505	1.558	1.558
	Adic. no remunerativo	230	200	200
	Dto. 1.295/05	120	120	120
	Total	1.855	1.878	1.878
D	Básico	1.631	1.688	1.688
	Adic. no remunerativo	230	200	200
	Dto. 1.295/05	120	120	120
	Total	1.981	2.008	2.008
E	Básico	1.756	1.817	1.817
	Adic. no remunerativo	230	200	200
	Dto. 1.295/05	120	120	120
	Total	2.106	2.137	2.137
F	Básico	1.882	1.947	1.947
	Adic. no remunerativo	230	200	200
	Dto. 1.295/05	120	120	120
	Total	2.232	2.267	2.267

RESOLUCION S.T. 411/06

Buenos Aires, 18 de julio de 2006

Fuente: circular de la repartición

VISTOS: el Expte. 1.177.520/06 del registro del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social; las Leyes 14.250 (t.o. en 2004), 20.744 (t.o. en 1976) y sus modificatorias, 25.877; el Dto. 900, de fecha 29 de junio de 1995; y

CONSIDERANDO:

Que bajo las presentes actuaciones tramita el acuerdo colectivo y grilla anexa alcanzado entre la Asociación de Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina (ATILRA), por la parte gremial, y el Centro de la Industria Lechera (CIL), la Junta Intercooperativa de Productores de Leche y la empresa SanCor Cooperativas Unidas Limitada, por la parte empresaria, obrante a fs. 1/5, conforme lo dispuesto en la Ley 14.250, de Negociación Colectiva (t.o. en 2004).

Que en el marco del Conv. Colect. de Trab. 2/88, del cual resultan partes signatarias, acuerdan nuevas escalas salariales incluyendo el reconocimiento de sumas con carácter remunerativo y no remunerativo.

Que, por otra parte, establecen una contribución patronal adicional y extraordinaria, con destino asistencial, alimentario y habitacional.

Que una vez dictado el presente acto administrativo homologando el acuerdo se procederá a elaborar, por intermedio de la Unidad Técnica de Investigaciones Laborales (U.T.I.L.), el pertinente proyecto de base promedio y tope indemnizatorio a fin de dar cumplimiento a lo dispuesto en el segundo párrafo del art. 245 de la Ley 20.744 (t.o. en 1976) y sus modificatorias.

Que se estima correspondiente su guarda juntamente con el legajo del Convenio. Colectivo de Trabajo. 2/88.

Que se advierte que las cláusulas pactadas no contienen aspectos que afecten o alteren los principios, derechos y garantías contenidos en el marco normativo, comúnmente denominado “orden público laboral”.

Que analizados los puntos que integran el acuerdo en consideración es dable manifestar que el ámbito territorial y personal del mismo se corresponde con la actividad de la representación empresaria y la representatividad de la entidad sindical firmante, emergente de su personería gremial.

Que, asimismo, se acreditan los recaudos formales exigidos por la Ley 14.250 (t.o. en 2004).

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

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 Dto. 900/95.

Por ello, LA SECRETARIA DE TRABAJO

RESUELVE:

Artículo 1 – Declárase homologado el acuerdo y grilla anexa alcanzado entre la Asociación de Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina (ATILRA), por la parte gremial, y el Centro de la Industria Lechera (CIL), la Junta Intercooperativa de Productores de Leche y la empresa SanCor Cooperativas Unidas Limitada, por la parte empresaria, obrante a fs. 1/5 del Expte. 1.177.520/06, conforme a lo dispuesto en la Ley 14.250 (t.o. en 2004).

Artículo 2 – Regístrese la presente resolución en el Departamento Despacho, de la Dirección 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 presente acuerdo y grilla anexa obrante a fs. 1/5 del Expte. 1.177.520/06.

Artículo 3 – Remítase copia debidamente autenticada al Departamento Biblioteca para su difusión.

Artículo 4 – Gírese al Departamento Control de Gestión, de la Dirección Nacional de Relaciones del Trabajo, para la notificación a las partes signatarias. Cumplido, pase a la Unidad Técnica de Investigaciones Laborales (U.T.I.L.), a fin de elaborar el pertinente proyecto de base promedio y tope indemnizatorio, de las escalas salariales que por este acto se homologan y de conformidad con lo establecido en el art. 245 de la Ley 20.744 (t.o. en 1976) y sus modificatorias. Posteriormente, procédase a la guarda del presente legajo juntamente con el Conv. Colect. de Trab. 2/88.

Artículo 5 – Hágase saber que en el supuesto de que este Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social no efectúe la publicación del acuerdo homologado y de esta resolución, las partes deberán proceder de acuerdo con lo establecido en el art. 5 de la Ley 14.250 (t.o. en 2004).

Artículo 6 – De forma.

Dra. Noemí Rial, secretaria de Trabajo.

Expte. 1.177.520/06

Buenos Aires, 20 de julio de 2006

De conformidad con lo ordenado en la Res. S.T. 411/06, se ha tomado razón del acuerdo obrante a fs. 1/5 del expediente de referencia, quedando registrado con el número 428/06.

Valeria A. Valetti, Registro Convenios Colectivos de Trabajo, Depto. Coordinación – D.N.R.T.

RESOLUCION Ss.R.L. 12/07

Buenos Aires, 16 de enero de 2007

B.O.: 7/3/07

VISTOS: el Expte. 1.170.520/06 del registro del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social; las Leyes 14.250 (t.o. en 2004), 20.744 (t.o. en 1976) y sus modificatorias; y la Res. S.T. 411, de fecha 18 de julio de 2006; y

CONSIDERANDO:

Que a f. 5 del Expte. 1.170.520/06 obra la escala salarial pactada entre la Asociación Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina y el Centro de la Industria Lechera, Junta Intercooperativa de Productores de Leche y SanCor Cooperativas Unidas Limitadas, en el marco del Conv. Colect. de Trab. 2/88, suscripto entre las precitadas partes, conforme lo dispuesto en la Ley de Negociación Colectiva 14.250 (t.o. en 2004).

Que la escala salarial precitada forma parte del acuerdo homologado por Res. S.T. 411/06 y registrado bajo el N° 428/06, conforme surge de fs. 41/43 y 45 vta., respectivamente.

Que, por su parte, a fs. 62/68 obra el informe técnico elaborado por la Dirección de Regulaciones del Trabajo, dependiente de la Secretaría de Trabajo, el cual da cuenta del cálculo de la base promedio mensual y del tope indemnizatorio correspondiente.

Que el segundo párrafo del art. 245 de la Ley 20.744 (t.o. en 1976) y sus modificatorias le impone al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social la obligación de fijar y publicar los promedios de las remuneraciones y los topes indemnizatorios aplicables al cálculo de la indemnización que les corresponde a los trabajadores en casos de extinción injustificada del contrato de trabajo.

Que es dable destacar que el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social calcula un único importe promedio mensual por convenio, excepto cuando se homologuen acuerdos de ramas o empresas por separado, en cuyo caso se calcula un promedio mensual específico de la rama o empresa, quedando las restantes actividades con el valor promedio del conjunto antes de su desagregación bajo la denominación de “general”.

Que el tope indemnizatorio se determina multiplicando por tres el importe promedio mensual resultante del cálculo descripto “ut supra”.

Que la presente medida se dicta en uso de las atribuciones conferidas en el art. 245 de la Ley 20.744 (t.o. en 1976) y sus modificatorias y el Dto. 628/05.

Por ello, EL SUBSECRETARIO DE RELACIONES LABORALES

RESUELVE:

Artículo 1 – Fijase el importe promedio de las remuneraciones y el tope indemnizatorio correspondiente al acuerdo salarial homologado por Res. S.T. 411/06 y registrado bajo el N° 428/06, suscripto entre la Asociación Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina y el Centro de la Industria Lechera, Junta Intercooperativa de Productores de Leche y SanCor Cooperativas Unidas Limitadas conforme al detalle que, como anexo, forma parte integrante de la presente.

Artículo 2 – 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 ello, 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 importe promedio de las remuneraciones y del tope indemnizatorio fijado bajo la presente resolución.

Artículo 3 – Remítase copia debidamente autenticada al Departamento Biblioteca para su difusión.

Artículo 4 – Gírese al Departamento Control de Gestión para la notificación a las partes signatarias; posteriormente procédase a la guarda del presente legajo.

Artículo 5 – Hágase saber que, en el supuesto de que este Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social no efectúe la publicación de carácter gratuito del importe promedio de las remuneraciones y del tope indemnizatorio fijado por la presente, las partes deberán proceder de acuerdo con lo establecido en el art. 5 de la Ley 14.250 (t.o. en 2004).

Artículo 6 – De forma.

Dr. Guillermo E.J. Alonso Navone, subsecretario de Relaciones Laborales – M.T.E. y S.S.

ANEXO

Partes signatarias	Fecha de entrada en vigencia	Base promedio	Tope indemnizatorio
Asociación Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina y Centro de la Industria Lechera, Junta Intercooperativa de Productores de Leche y SanCor Cooperativas Unidas Limitadas Conv. Colect. de Trab. 2/88	-	-	-
General	1/6/06	\$ 1.802,70	\$ 5.408,10
	1/9/06	\$ 1.884,70	\$ 5.654,10
	1/11/06	\$ 1.966,50	\$ 5.899,50
	1/1/07	\$ 2.048,30	\$ 6.144,90
	1/3/07	\$ 2.113,70	\$ 6.341,10
Zona fría – región del país ubicada al sur del río Colorado	1/6/06	\$ 2.020,90	\$ 6.062,70
	1/9/06	\$ 2.113,70	\$ 6.341,10
	1/11/06	\$ 2.206,50	\$ 6.619,50
	1/1/07	\$ 2.299,30	\$ 6.897,90
	1/3/07	\$ 2.373,30	\$ 7.119,90

Expte. 1.170.520/06

Buenos Aires, 19 de enero de 2007

De conformidad con lo ordenado en la Res. Ss.R.L. 12/07 se ha tomado razón del tope indemnizatorio calculado en el expediente de referencia, quedando registrado con el N° 139/07.

Valeria A. Valetti, Registro Convenios Colectivos de Trabajo, Depto. Coordinación – D.N.R.T.

ACUERDO 630/07 - Asignación mensual no remunerativa, extraordinaria y transitoria. Escala salarial a partir del 1/5/07

DISPOSICION D.N.R.T. 65/07 - Homologa el Acuerdo 630/07 del 30/5/07

RESOLUCION S.T. 702/07 - Topes indemnizatorios y promedio de remuneraciones a partir del 1/7/07

ACUERDO 120/08 - Asignación no remunerativa por única vez, de carácter extraordinario a pagar en febrero 2008

RESOLUCION S.T. 135/08 - Homologa el Acuerdo 120/08 del 23/1/08

ACUERDO SALARIAL

A los compañeros Lácteos de todo el país.-

Tal lo establecido oportunamente por el Consejo Directivo Nacional de ATILRA, en el sentido de que la negociación salarial llevada a cabo por la Comisión Paritaria del Gremio, sea puesta a consideración de todos los trabajadores lecheros del país a través de la realización de Asambleas de base, para que sean estos quienes en forma democrática y soberana decidan sobre un tema tan importante y que les compete en forma directa, como es la reconstrucción del poder adquisitivo de los salarios del sector.-

Llevadas a cabo las asambleas extraordinarias en el marco de todas las Seccionales y Delegaciones del país, el Consejo Directivo Nacional del Sindicato cumple en informar a ustedes, que en todas ellas las compañeras y compañeros afiliados, en la mayoría de los casos por aclamación, han apoyado lo actuado por la Comisión Paritaria Nacional y aprobado los resultados conseguidos por la misma en el ámbito de la discusión salarial que se vino llevando a cabo con las cámaras empresarias del sector.-

Consecuentemente se ha dispuesto que el próximo día Jueves 26 de Agosto de 2010, se proceda a firmar con el Centro de la Industria Lechera (C.I.L.)-La Junta Inter cooperativa de productores de Leche y Sancor C.U.L., en el marco del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, el acuerdo correspondiente.-

Solo nos resta felicitar y agradecer la participación de todos los compañeros afiliados del país, como a si también el apoyo, la participación activa y la confianza de la que permanentemente somos objeto, tanto de parte de la Comisión Paritaria, cuanto del Consejo Directivo Nacional del Gremio.-

Todos los trabajadores comprendidos en el Convenio Colectivo de Trabajo Nro 2/88, recibirán un adicional no remunerativo de \$3462, el que deberá ser abonado por las empresas en ocho cuotas crecientes a saber: Agosto \$400; Septiembre \$450; Octubre \$500; Noviembre \$550; Diciembre \$650; Enero/2011 \$404; Febrero \$304 y Marzo \$204. Estos adicionales no remunerativos, se sumaran a los pesos doscientos noventa y seis (\$296), que también en carácter de adicional no remunerativo, venían percibiendo mensualmente los trabajadores, cifra esta que la Comisión Paritaria Nacional no solo a logrado mantener hasta la finalización de dicho acuerdo, sino que ha conseguido que esta suma se actualice a partir de Abril del 2011 en proporción del incremento logrado en los básicos, es decir un

40%, pasando de \$269 a \$414, del mismo modo se seguirá percibiendo la suma de pesos ciento veinte (\$120), correspondiente al decreto 1295/05.-

Además, la Comisión Paritaria Nacional, ha conseguido en sus negociaciones, para todos los trabajadores convencionales del país, un incremento en los básicos del cuarenta por ciento (40%) que ingresarán a los sueldos de la siguiente manera: Enero/2011:10% sobre los básicos de Dic/2010-Febrero: 20% sobre los básicos de Dic/2010-Marzo: 30% sobre los básicos de Dic/2010-Abril: 40% sobre los básicos de Dic/2010.-

Sin más que agregar, nos despedimos de ustedes, con un fraternal saludo.-

Domingo Vilche
Secretario de Rama
del Consejo Directivo Nacional

Héctor Luis Ponce
Secretario General
del Consejo Directivo Nacional

ESCALA SALARIAL 2011-2012

Bases del acuerdo

Ad referéndum de las Asambleas – Vigencia al 30 de abril de 2012.

Todos los trabajadores comprendidos en el Convenio Colectivo de Trabajo N° 2/88, recibirán un adicional no remunerativo de \$ 7.108, monto este que duplica al conseguido en el acuerdo anterior que fue de \$ 3.462. El importe acordado deberá ser abonado por las empresas en ocho cuotas mensuales a saber: agosto \$ 600; setiembre \$ 770; octubre \$ 940; noviembre \$ 1.110; diciembre \$ 1.280; enero/2012 \$ 1.136; febrero \$ 786 y marzo \$ 486.

Estos adicionales no remunerativos, se sumarán a los pesos cuatrocientos catorce (\$ 414), que también en carácter de adicional no remunerativo, venían percibiendo mensualmente los trabajadores, cifra esta que la Comisión Paritaria Nacional no sólo ha logrado mantener hasta la finalización del presente acuerdo, sino que ha conseguido que esta suma se actualice a partir de abril del 2012 en proporción del incremento logrado en los básicos, es decir un 37 %, pasando de \$414 a \$ 567.

Del mismo modo se seguirá percibiendo la suma de pesos ciento veinte (\$ 120), correspondientes al decreto 1295/05.

Además, la Comisión Paritaria Nacional, ha conseguido en sus negociaciones, para todos los trabajadores convencionales del país, un incremento en los básicos del treinta y siete por ciento (37%) que ingresarán a los sueldos de la siguiente manera: Enero/2012: 9,25% sobre los básicos de dic/2011- Febrero: 18,50% sobre los básicos de dic/2011- Marzo: 27,75% sobre los básicos de dic/2011.- Abril: 37% sobre los básicos de dic/2011.

A su vez el piso del pago por litro de leche, Art.38 C.C.T. 2/88, ha sido fijado en \$ 4,20.

ESCALA SALARIAL CON VIGENCIA AL 30 DE ABRIL/2012
 ago-11 sep-11 oct-11 nov-11 dic-11 ene-12 feb-12 mar-12 abr-12

CATEGORIAS	CONCEPTOS	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12
CAT. A	BASICO	\$ 3.552	\$ 3.552	\$ 3.552	\$ 3.552	\$ 3.552	\$ 3.880	\$ 4.209	\$ 4.537	\$ 4.866
	ADIC.NO REMUNERATIVO	\$ 1.014	\$ 1.184	\$ 1.354	\$ 1.524	\$ 1.694	\$ 1.550	\$ 1.200	\$ 900	\$ 567
	DECRETO 1295/05	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
	BASICO CONFORMADO	\$ 4.686	\$ 4.856	\$ 5.026	\$ 5.196	\$ 5.366	\$ 5.650	\$ 5.929	\$ 5.557	\$ 5.554
CAT. B	BASICO	\$ 3.907	\$ 3.907	\$ 3.907	\$ 3.907	\$ 3.907	\$ 4.268	\$ 4.630	\$ 4.991	\$ 5.353
	ADIC.NO REMUNERATIVO	\$ 1.014	\$ 1.184	\$ 1.354	\$ 1.524	\$ 1.694	\$ 1.550	\$ 1.200	\$ 900	\$ 567
	DECRETO 1295/05	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
	BASICO CONFORMADO	\$ 5.041	\$ 5.211	\$ 5.381	\$ 5.551	\$ 5.721	\$ 5.938	\$ 5.930	\$ 5.011	\$ 6.040
CAT. C	BASICO	\$ 4.262	\$ 4.262	\$ 4.262	\$ 4.262	\$ 4.262	\$ 4.656	\$ 5.051	\$ 5.445	\$ 5.840
	ADIC.NO REMUNERATIVO	\$ 1.014	\$ 1.184	\$ 1.354	\$ 1.524	\$ 1.694	\$ 1.550	\$ 1.200	\$ 900	\$ 567
	DECRETO 1295/05	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
	BASICO CONFORMADO	\$ 5.398	\$ 5.568	\$ 5.738	\$ 5.908	\$ 6.078	\$ 6.326	\$ 6.371	\$ 6.365	\$ 6.527
CAT. D	BASICO	\$ 4.617	\$ 4.617	\$ 4.617	\$ 4.617	\$ 4.617	\$ 5.044	\$ 5.472	\$ 5.899	\$ 6.326
	ADIC.NO REMUNERATIVO	\$ 1.014	\$ 1.184	\$ 1.354	\$ 1.524	\$ 1.694	\$ 1.550	\$ 1.200	\$ 900	\$ 567
	DECRETO 1295/05	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
	BASICO CONFORMADO	\$ 5.751	\$ 5.921	\$ 6.091	\$ 6.261	\$ 6.431	\$ 6.714	\$ 6.792	\$ 6.919	\$ 7.013
CAT. E	BASICO	\$ 4.973	\$ 4.973	\$ 4.973	\$ 4.973	\$ 4.973	\$ 5.433	\$ 5.892	\$ 6.352	\$ 6.813
	ADIC.NO REMUNERATIVO	\$ 1.014	\$ 1.184	\$ 1.354	\$ 1.524	\$ 1.694	\$ 1.550	\$ 1.200	\$ 900	\$ 567
	DECRETO 1295/05	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
	BASICO CONFORMADO	\$ 6.107	\$ 6.277	\$ 6.447	\$ 6.617	\$ 6.787	\$ 7.103	\$ 7.212	\$ 7.372	\$ 7.500
CAT. F	BASICO	\$ 5.328	\$ 5.328	\$ 5.328	\$ 5.328	\$ 5.328	\$ 5.821	\$ 6.313	\$ 6.806	\$ 7.300
	ADIC.NO REMUNERATIVO	\$ 1.014	\$ 1.184	\$ 1.354	\$ 1.524	\$ 1.694	\$ 1.550	\$ 1.200	\$ 900	\$ 567
	DECRETO 1295/05	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
	BASICO CONFORMADO	\$ 6.462	\$ 6.632	\$ 6.802	\$ 6.972	\$ 7.142	\$ 7.491	\$ 7.633	\$ 7.828	\$ 7.987

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General:

-COLLINS, J., PORRAS. J.I, “Built to last successful habits of visionary companies”, Harpers Collins Publishers, (New York, 1994)

-FERREL, O; HIRT, Geoffrey; RAMOS, Leticia, RAMOS, Miguel, “Introducción a los Negocios en un mundo cambiante”, 4º Edición Interamericana, (2004).

-GUTMAN, Graciela; ITURREGUI, María Eugenia, FILADORO, Ariel; “Propuesta para la Formulación de Políticas para el Desarrollo de tramas productivos regionales: El caso de la lechería Argentina caprina”; (Buenos Aires, 2004).

-KINNEAR, Thomas; TAYLOR, James; “Investigación de Mercado: Un enfoque aplicado”, 5º Edición, (Colombia, 1998).

-KOTLER, Philips; ARMSTRONG, Garay, “Marketing versión para Latinoamérica”, 4º Edición, Pearson Educación, (México, 2007).

-MORCILLO, Patricio, “La dirección estratégica de la tecnología y la innovación”, Civitas, (Madrid, 1997).

-PAZ, Gustavo Raúl, “Sistema de Producción caprino en Santiago del Estero: Proyecciones y desafíos para el desarrollo del sector”, (Santiago del Estero, 2002).

-PORTER, Michael. E, “Competitive advantage”, Division of Mac Millian, Inc. (New York, 1985)

-VILLEGAS, Carlos Gilberto, Derecho de las Sociedades Comerciales, 9º Edición ampliada y actualizada, Ediciones Abeledo-Perrot, (Buenos Aires, 2001).

b) Especial:

-“Código Civil de la República Argentina”, Editor ZAVALIA, Año 1968.

-“Ley de Sociedades Comerciales”, Ley N° 19.550, Editorial La Ley 7º. Edición, Año 2005.

-“Régimen para le recuperación fomento y desarrollo de la actividad Caprina”, Ley N° 26.141.

c) Otras Publicaciones:

-ASCARATE, Lidia Inés, Clases Teóricas: “Organización Contable de Empresa”; Facultad de Ciencias Económicas, UNT (Tucumán, 2011).

-BALUCCI, Karina, “Entrevista a un productor caprino RUANO, Marcelo”; agrobot.com, (2012).

-“Estudio Comparativo de la producción y composición de la leche de cabra de dos razas diferentes en la provincia de Santiago del Estero”; Revista de la Facultad de Agronomía; (La Plata, 2010).

-FIGUEROA VALENZUELA, Cecilia; MEDA GUITIERREZ, Francisco; VIDALES, Héctor; “Manual de BPM en producción de leche caprina”; SAGARPA, (2003).

-NAVARRETE ORTIZ, Janet del Carmen; PROAÑO CHACHA, Sonia Alexandra; Proyecto de Graduación: “Proyecto para producción y comercialización de quesos de cabras para el consumo local de la ciudad de Guayaquil”, Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas, (Ecuador, 2006).

-RENDON, Wendy Naranjo, Curso: “Organización y administración de empresas del comercio exterior”, Instituto Universitario de Tecnología: “Juan Pablo Pérez Alfonso”; (Venezuela, 2012).

-SORIA, Julio Marcelo; Notas Técnicas: “Teoría de la Organización”, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2008).

-TOMAS, José Luis Lucas; “Proceso de negociación y sistema de objetivos y políticas”; programa doctoral IESE, (Mayo 1995).

-Consultas a bases de información, en Internet:

www.monografias.com.ar

www.wikipedia.com.ar

www.inta.com.ar

www.infoleg.gov.ar

www.quesosargentinos.com.ar

www.fao.org.

www.capraisapana.com

www.cofecyt.mincyt.com

www.cabras-argentinas.com.ar

www.qcaquality.com.ar

www.senasa.com.ar

ÍNDICE

	Pág.
Abstract	1
Prólogo	3

CAPÍTULO I

“ANÁLISIS ORGANIZACIONAL”

1- Introducción.....	5
2- Visión, Misión y Valores	6
3- Objetivos y Políticas.....	8
4- Organización	8
5- Organigrama.....	13
6- Manual de Funciones.....	14
7- Departamentalización.....	15

8- Informes para la Dirección	32
9- Control Interno	33

CAPÍTULO II
“ANÁLISIS DE MERCADO”

1- Investigación de Mercado	35
2- Mezcla de Mercado	37
3- Estudio de los Distintos Mercados.	39
4- Análisis previos al lanzamiento del producto.....	40
5- Análisis FODA	44
6- Cruz de Porter.....	45

CAPÍTULO III
“ANÁLISIS LEGAL”

1- Definición de Sociedad	47
2- Tipos de Sociedades	48
3- Requisitos Formales para la Sociedad.....	54

CAPÍTULO IV
“ANÁLISIS TÉCNICO”

1- Introducción de la actividad	59
2- Factores para iniciar el Proyecto	64
3- Cabras	66
4- La Leche de Cabra.....	71

5- Elaboración del Producto “Quesos de Cabras”	74
6- Tipos de Quesos	85
7- Sistema de Gestión de Calidad.....	87

CAPÍTULO V
“ANÁLISIS DEL PROYECTO”

1- Introducción.....	90
2- Empresa: “Quesos Don Félix S.R.L”: Aspectos Formales	91
3- Aspectos Legales.....	94
4- Formulación del Proyecto	95
5- Mercado.....	99
6- Manual de Procedimiento.....	103
7- Plan de Cuentas.....	107
Conclusión.....	112
Anexo.....	114
Índice Bibliográfico.....	161
Índice.....	164