



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN: IDE-ONI S.A.

Proyecto de grado

Lic. en Administración

BRUNETTO, LUCILA PAOLA

LÓPEZ BORCHERT, JULIETA

Tutor: Mgter. Cra. y Lic. Evelyn Silvina Fossi

Córdoba, Argentina

2015

Índice

Dedicatoria	7
Agradecimiento	8
Título	9
Resumen	10
Introducción	11
<u>1 Presentación y Análisis de la Empresa</u>	
1.1 Historia: Ubicación	12
1.2 Misión, Visión y Objetivos IDE-ONI S.A	15
1.3 Organigrama	17
1.4 Análisis del Entorno	18
1.4.1 Entorno Externo General	20
1.4.1.1 Factores Político - Legal	20
1.4.1.2 Factores Sociales y Demográficos	22
1.4.1.3 Factores Tecnológicos	23
1.4.1.4 Factores Económicos	24
1.4.2 Entorno Especifico	24
1.4.2.1 Barreras de Entrada	25
1.4.2.2 Rivalidad de los Competidores en la Industria	26
1.4.2.3 Poder de Negociación de los Clientes	28
1.4.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores	28
1.4.2.5 La Amenaza de los Productos Sustitutos	29
1.4.3 Análisis Interno: Cultura Organizacional	30
1.5 Proceso Productivo	31
1.6 Mercado Local	34
1.6.1 Cadena Agroindustrial de los Productos Lácteos	36
1.6.2 Comercialización	36
1.7 Estrategias y Políticas Empresariales	38
1.8 Lay Out	40
1.9 Análisis FODA	44
<u>2 Análisis del Sector Agro-ganadero y Quesero</u>	49
2.1 Introducción	50
2.1.1 Ubicación de la Actividad Láctea Argentina	51
2.1.2 Breve Reseña Histórica	52

2.2 Situación Quesera en la Actualidad	53
2.2.1 Marco y Aspecto Legal	54
2.3 Actividad Productiva	57
2.3.1 Actividad Primaria	58
2.3.1.1 Actividad Primaria – Provincia de Córdoba	59
2.3.2 Actividad Industrial	61
2.3.2.1 Actividad Industrial – Provincia de Córdoba	62
2.3.3 Productos más Comunes de la Industria Quesera	64
2.3.3.1 Masas Blandas o Húmedas	64
2.3.3.2 Masas Semiduras	67
2.3.3.3 Masas Duras	68
2.3.4 Actividad Lechera como Multiplicador del Empleo	69
2.3.4.1 Generación de Empleo Provincia de Córdoba	70
2.4 Mercado Internacional	71
2.4.1 Comercio Internacional de Productos Lácteos	72
2.5 Resumen	74
<u>3 Análisis de Costos y Financiero</u>	75
3.1 Análisis de Costos	76
3.1.1 Introducción	76
3.1.1.1 Proceso Biológico	78
3.1.1.2 Actividad Industrial y Comercial	83
3.1.2 Costos Campo - Tambo	85
3.1.2.1 Materias Primas	85
3.1.2.2 Mano de Obra	86
3.1.2.3 Costos Indirectos de Fabricación	87
3.1.3 Costos Industriales	90
3.1.3.1 Materias Primas	90
3.1.3.2 Mano de Obra	91
3.1.3.3 Costos Indirectos de Fabricación	92
3.1.4 Cuadro de Costos y Gastos	95
3.1.4.1 Punto de Equilibrio Físico o Económico	98
3.1.4.2 Margen de Seguridad	99
3.1.4.3 Análisis de Sensibilidad	100

3.2 Análisis Financiero	101
3.2.1 Presentación de los Estados Contables	101
3.2.2 Análisis de Masas	103
3.2.2.1 Estructura Patrimonial	103
3.2.2.2 Estructura Financiera	104
3.2.3 Cumplimiento de las Normas Financieras	105
3.2.3.1 Equilibrio	105
3.2.3.2 Seguridad	105
3.2.3.3 Volumen	106
3.2.4 Liquidez	107
3.2.4.1 Corriente- Ácida	107
3.2.4.2 Endeudamiento	109
3.2.5 Análisis de Rentabilidad	110
3.2.5.1 Rentabilidad Económica	110
3.2.5.1.1 Du Pont	110
3.2.5.2 Rentabilidad Financiera	111
3.2.6 Análisis de la Ventaja Financiera	111
3.3 Resumen	114
<u>4 Análisis de Comercialización y Relación Costo - Calidad</u>	116
4.1 Estrategia de Marketing	117
4.1.1 Producto	117
4.1.2 Precio	118
4.1.2.1 Factores de Fijación	119
4.1.3 Plaza	120
4.1.4 Promoción	121
4.2 Respuesta ante la Competitividad	122
4.2.1 Objetivos de Marketing para la Empresa	123
4.3 Nichos de Mercado	124
4.4 Relación Costo - Calidad	125
4.4.1 Indicadores de Calidad	130
4.4.2 Normas y Sistemas de Calidad	132
4.5 Resumen	137

5 <u>Propuesta de Mejora</u>	138
5.1 Introducción	139
5.2 Propuesta	140
5.3 Ventajas en Costos	143
5.3.1 Incorporación de Nueva Materia Prima	143
5.3.2 Adaptación de HACCP	144
5.3.3 Incorporación del Plan de Marketing	145
5.4 Ventajas de Diferenciación	146
5.4.1 Incorporación de Nueva Materia Prima	146
5.4.2 Incorporación de HACCP	147
5.4.3 Incorporación del Plan de Marketing	149
5.5 Planificación Estratégica Funcional	149
5.5.1 Estrategia de Investigación, Desarrollo y Eficiencia	149
5.5.1.1 Incorporación de Materia Prima	150
5.5.1.2 Aplicación del Sistema HACCP	151
5.5.2 Estrategia de Marketing y Eficiencia	152
5.5.2.1 Implementación del Plan de Marketing	153
5.6 Presentación del Plan de Trabajo	154
5.7 Ventajas y Desventajas de la Propuesta	169
<u>Conclusión Final</u>	171
<u>6. Glosario</u>	173
9 <u>Bibliografía</u>	174
7 <u>Sub Índice de Anexos</u>	
7.1 Anexo I	
7.2 Anexo 2	
7.3 Anexo 3	
7.4 Anexo 4	
7.5 Anexo 5	
8 <u>Índice de cuadros.</u>	
Cuadro 1 Organigrama	18
Cuadro 2 Análisis FODA	46

Cuadro 3	Resumen Actividad Láctea Multiplicador de Empleo	71
Cuadro 4	Porcentajes de retención y Contribuciones	86
Cuadro 5	Costos Campo-Tambo	89
Cuadro 6	Insumos de Producción (MPD) – 10 kg.-	90
Cuadro 7	Insumos packaging por horma de queso (MPI)	92
Cuadro 8	Insumos de limpieza unitarios (MPI)	93
Cuadro 9	Costos y Gastos de fabrica	96
Cuadro 10	Métodos de determinación de precio base.	123
Cuadro 11	Fases: Analítica, Estratégica y Operativa	153

9 Índice de Gráficos e Imágenes

Gráfico 1	Misión, Visión, Objetivos	16
Gráfico 2	Factores del entorno	19
Gráfico 3	Modelo 5 Fuerzas de Porter	25
Gráfico 4	Aptitudes de prevención e higiene de la leche para queserías	31
Gráfico 5	Mercado de atención para IDE-ONI SA	37
Gráfico 6	Estrategias Empresariales para IDE-ONI SA	40
Gráfico 7	Plano de la planta Procesadora de IDE-ONI SA	43
Gráfico 8	Proceso productivo	44
Gráfico 9	Cadena de Valor Industria Láctea	57
Gráfico 10	Destino de producción lácteos – Provincia de Córdoba	63
Gráfico 11	Exportaciones del MERCOSUR y asociados	72
Gráfico 12	Unidad de Negocios de IDE-ONI SA	77
Gráfico 13	Ciclo de crianza ganado bovino	79
Gráfico 14	Ciclo de producción láctea	80
Gráfico 15	Ciclo biológico completo	83
Gráfico 16	Margen de Seguridad	99
Gráfico 17	Ventaja Financiera	113
Gráfico 18	Gama de Productos IDE-ONI SA	118
Gráfico 19	Producto, Volumen, canales de distribución y destino	121
Gráfico 20	Diseño del producto y proceso	127
Gráfico 21	Normas ISO	133
Gráfico 22	Control de calidad para IDE-ONI SA	136
Imagen 1	Isologo IDE-ONI SA	12

Imagen 2	Ubicación cartográfica de la localidad de Carrilobo	14
Imagen 3	Ruta de acceso a la localidad de Carrilobo	14
Imagen 4	Foto satelital de la localidad de Carrilobo	15
Imagen 5	Mapa de distribución IDE-ONI SA	38
Imagen 6	Foto satelital con la ubicación de la empresa	41
Imagen 7	Foto satelital de la empresa	42
Imagen 8	Cuencas lácteas Argentinas	51
Imagen 9	Datos Estadísticos de la Industria Láctea en el Mercado Regional	54
Imagen 10	Valor Agregado- Tambos Argentinos	59
Imagen 11	Cuencas Lácteas Provincia de Córdoba	60
Imagen 12	Planilla Registro de Calidad	129

Dedicatoria

Dedico este Proyecto de Grado:

- Especialmente a mis padres, por enseñarme y formarme como la persona que soy. Por guiarme en esta carrera, por el apoyo incondicional y por las fuerzas que me brindaron en todos estos años de la carrera.
- A mis hermanos que también fueron las personas que me apoyaron y me dieron fuerzas para seguir adelante con esta profesión.
- A Lucas por su paciencia, comprensión, cariño y apoyo constante en todos estos años.

Brunetto, Lucila Paola

Dedico el proyecto de grado a mis padres, Jorge López Hernández y Clara I. Borchert, por su amor, contención y apoyo incondicional; por enseñarme y demostrarme que por más que la vida nos enfrenten a situaciones complejas, hay que enfrentarse a ella con responsabilidad, esfuerzo y tenacidad, no dejarse caer ni vencer; a perseguir el sueño personal.

A mis queridos hermanos Pamela, Román y Matías, por estar ahí cuando más los necesito.

A mí novio, Pablo por ser quien es, por escucharme, aconsejarme y darme su apoyo incondicional.

Por último, a todas aquellas personas que me ayudaron en todos estos años de carrera transitados.

López Borchert, Julieta

Agradecimiento

Nuestros agradecimientos son para:

Al Instituto Universitario Aeronáutico; ya que gracias a la institución y equipo de profesores hoy podemos decir que somos “profesionales”.

A la empresa IDE-ONI SA, por habernos habilitado a realizar nuestro proyecto en dicho establecimiento y a sus miembros por recibirnos y ayudarnos en la investigación del tema elegido. Especialmente queremos agradecer a Cristian Gola por su disposición y apertura; además agradecemos el aporte realizado por Martín Bustamante encargado de fábrica.

A Magister, Lic. y Cra. Evelyn Fossi, tutora externa del Instituto Universitario Aeronáutico por guiarnos en nuestro proyecto.

A Magister Ingeniera en Alimentos Carolina Aranibal y Cristian Chiocarello, estudiante de la Licenciatura en Periodismo y Nuevos Medios, por su disposición, aporte y tiempo en las consultas efectuadas para la propuesta.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN: IDE-ONI S.A.

Proyecto de grado Lic.
en Administración

**BRUNETTO, LUCILA PAOLA
LÓPEZ BORCHERT, JULIETA**

Tutor: Mgter. Cra. y Lic. Evelyn Silvina Fossi

Córdoba, Argentina 2015

Resumen

El presente trabajo de investigación sobre, “Estrategia de Diferenciación IDE-ONI SA”, se desarrolla en cinco capítulos en los que se procuran facilitar la comprensión de su mecanismo y alcance.

En el capítulo uno se presenta a la empresa bajo análisis, en el que se detalla sus orígenes, misión, valores, objetivos, análisis del entorno y variables externas e internas, como así también, las características del mercado al cual atiende.

En el capítulo dos se realiza una introducción y análisis de la actividad agroganadera y láctea del país, características y evolución del mercado lácteo, presentación de los productos más consumidos, y por último su integración con el comercio regional e internacional.

En el capítulo tres se realiza el análisis de costos operativos, su incidencia a nivel económico, y posterior a ello, se realiza un análisis de la estructura patrimonial, financiera y rentabilidad de la empresa.

En el capítulo cuatro se lleva a cabo el análisis de comercialización y marketing actual y relación costo-calidad.

En el capítulo cinco se desarrolla una innovadora propuesta; a la que se tituló “Estrategia de Diferenciación IDE-ONI SA”; en ella se mencionan elementos constitutivos, su operatoria y ventajas.

Introducción

Las estrategias configuran para nosotros una herramienta de gestión que integra los principales objetivos, políticas y acciones de la empresa en un **todo coherente**. Una estrategia bien formada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una forma singular y viable basada en los **recursos, capacidades y carencias** internas de la empresa.

Bajo esta realidad, el presente trabajo apunta a describir la realidad actual de la empresa, aspectos positivos y negativos de la actividad láctea, y poder definir estrategias adecuadas en base a la interpretación de los problemas que su práctica plantea; para ello hemos planteado: origen, características, generalidades y recursos para la propuesta de “Estrategias de Diferenciación IDE-ONI SA”.

Debemos mencionar el valor de este trabajo ya que en la industria lechera Argentina es fuente de ingresos y trabajo para la localidad en la que se encuentra la empresa. Por este motivo es que el presente Proyecto de Grado refleja la posibilidad de brindar pautas dentro de las cuales debe desarrollarse las estrategias de diferenciación en nuestro mercado.

IDE-ONI SA. es una fábrica que se dedica a la elaboración de productos lácteos, en la cual está incluido su propio tambo y fábrica de quesos; Es la de mayor importancia de la localidad de Carrilobo-Córdoba con un nivel de producción de entre 40.000 a 50.000 litros de leche mensual, generadora de puestos de trabajo y con una red de distribución de sus productos a nivel local, provincial y nacional.

Capítulo I

Presentación y Análisis de la Empresa

Brunetto – López Borchert

1. Presentación y Análisis de la Empresa

1.1 Historia

Presentación de la Empresa

- Denominación: IDE-ONI S.A.
- Isologo

Imagen n°1: Isologo IDE-ONI



- Tamaño: Pyme-Familiar.
- Tipo: Privada.
- Tipo de actividad: Industrial y Comercial.
- Alcance geográfico: Local, Regional y Nacional.

Lácteos IDE-ONI es una Pyme ubicada en la localidad de Carrilobo dedicada a la elaboración de productos lácteos y variedad en quesos.

En sus orígenes la empresa, fue fundada por el Sr. Idelso Gola, con más de 30 años de experiencia en producción láctea, quien decidió crear una PYME familiar denominada IDE-ONI, junto a sus tres hijos Cristian, Fernando y Mario Gola. Este proyecto surgió en un momento económico crítico del país (2001) cuyas consecuencias también afectaron la empresa impidiendo las inversiones en su capacidad productiva; sin embargo, esto no impidió la consolidación de la misma.

Superada la crisis nacional, la pyme experimentó un crecimiento progresivo, acompañado de un cambio de la tipología societaria. En el año 2001 comienza siendo una sociedad de hecho, luego en el año 2007 pasa a ser una Sociedad

de Responsabilidad Limitada (SRL), y finalmente en el 2013 se convierte en S.A (Sociedad Anónima), dirigida por sus tres hijos.

La empresa queda conformada por la fábrica y el tambo para producción lechera, con una capacidad de producción y procesamiento de 50.000 litros de leche. Tarea que ejecutan 13 empleados efectivos.

IDE-ONI cumple con los requisitos del Código Alimentario Argentino, ofreciendo calidad en sus productos en la elaboración de distintos tipos de quesos: masas duras, semiduras y blandas.

Su producción es comercializada principalmente en la ciudad de Córdoba y localidades del interior de la provincia, llegando su red de distribución a Cuyo, Norte y Centro del país.

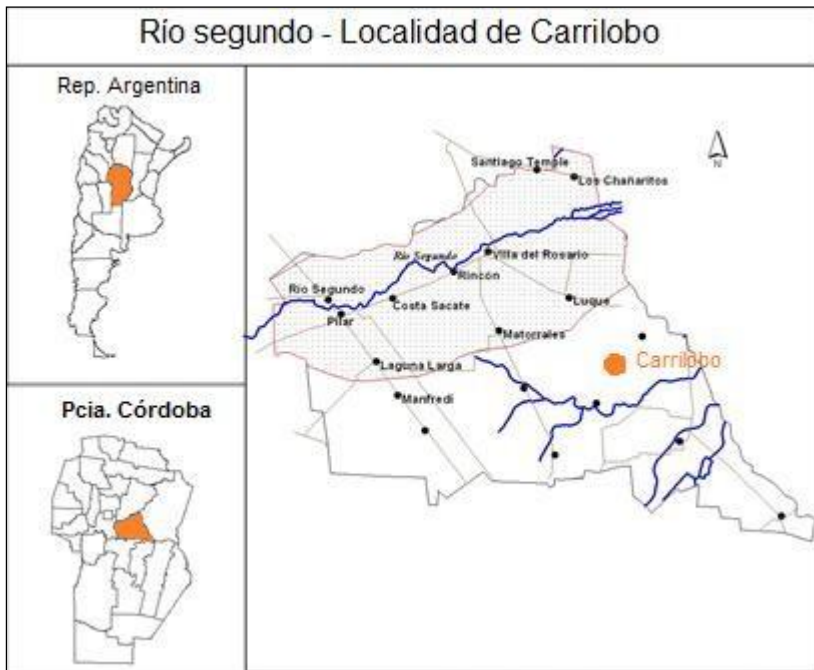
Ubicación

La localidad de Carrilobo se encuentra situada en el departamento de Río segundo al sureste de la provincia de Córdoba, a 153 Km de la ciudad capital. Se accede a ella por ruta provincial N°13 empalme Ruta provincial 52 en San Justo o por Ruta Nacional 158, empalme Ruta Provincial 52 Pozo del Molle; la localidad se encuentra próxima a la autopista Córdoba-Rosario y Ruta Nacional 9.

Cuenta con una población de 1763 habitantes, según último censo demográfico 2010.

La principal actividad económica es agro-ganadera, con producción bovina en carne y leche; se la complementa con pequeños establecimientos industriales lácteos y un sector comercial.

Imagen n°2: ubicación cartográfica de la localidad de Carrilobo.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen n°3: Rutas de acceso a la localidad de Carrilobo



Fuente: imagen satelital de Córdoba – Carrilobo <https://www.google.com.ar/maps>; fecha de consulta 15-10-2015.

IDE-ONI cuenta con dos establecimientos ubicados en dos direcciones diferentes por cuestiones de infraestructura edilicias. La planta, ubicada a 3,7 km de la localidad de Carrilobo, más precisamente en zona rural, camino a ruta n°13; y la oficina comercial de la empresa se encuentra en la zona centro del pueblo, en Avenida Mitre 605.

Imagen n°4: foto satelital de la localidad de Carrilobo



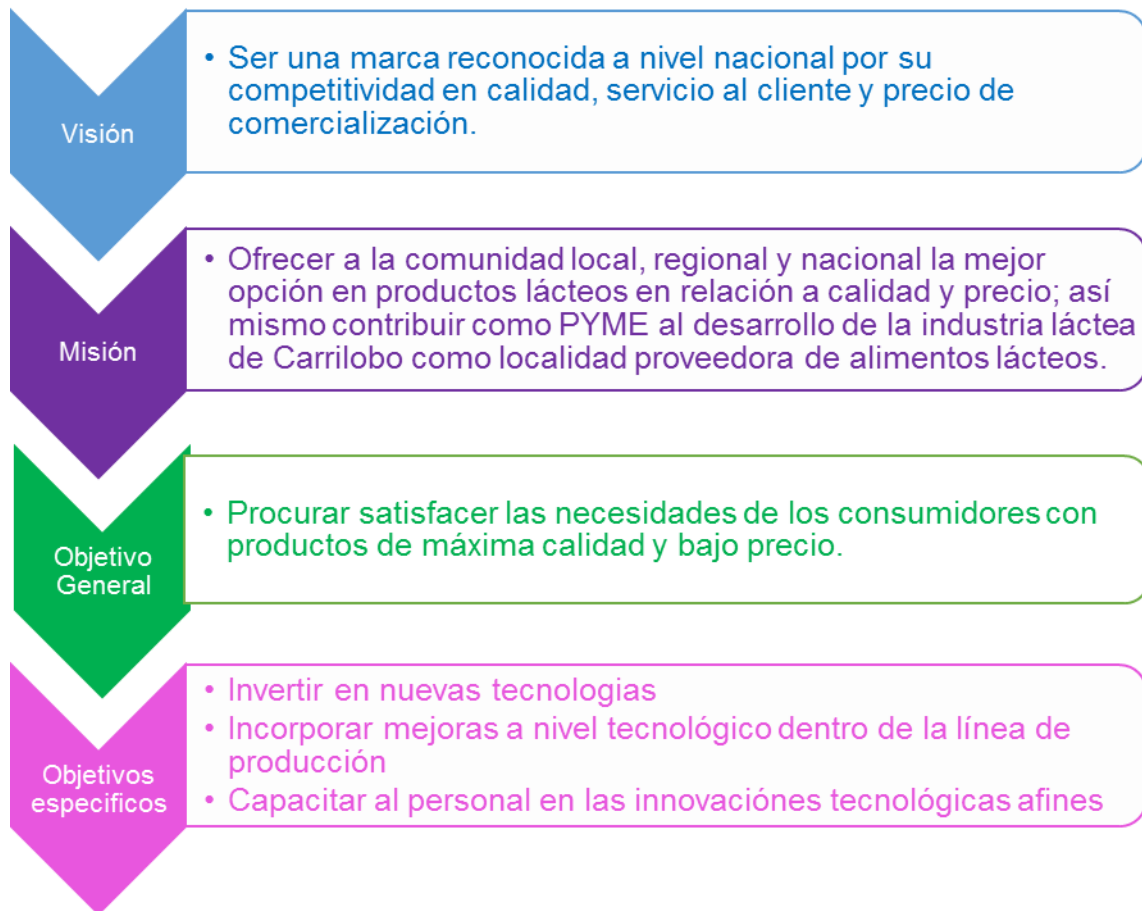
Fuente: imagen satelital Carrilobo-Córdoba <http://argentina.pueblosamerica.com/i/carrilobo/> fecha de consulta 25-04-2015

1.2 Misión, Visión, y Objetivo de IDE-ONI SA

La empresa prioriza su accionar en función al **modelo de negocio** definido durante la planeación estratégica; el cual está constituido por la misión, visión y objetivo, que proporcionan sustento para la definición de la estrategia empresarial (concepto a abordar más adelante); sin descuidar lo que sucede en el ambiente externo con los competidores, clientes y proveedores, como fuente de información, se enfatiza en los objetivos y valores, recursos y capacidades, estructura y sistema de la empresa, con el propósito de lograr una mejor actuación.

La identidad, valores y propósito de IDE-ONI SA se encuentran reflejados:

Gráfico n°1: Misión - Visión – Objetivos.



Fuente: *Elaboración propia en base a información recabada en entrevista personal.*

1.3 Organigrama

Nuestra investigación en IDE-ONI demuestra que el conjunto de interacciones y relaciones que se dan entre los miembros de la empresa cumple con características de un organigrama de estructura informal, ya que no tiene un organigrama definido.

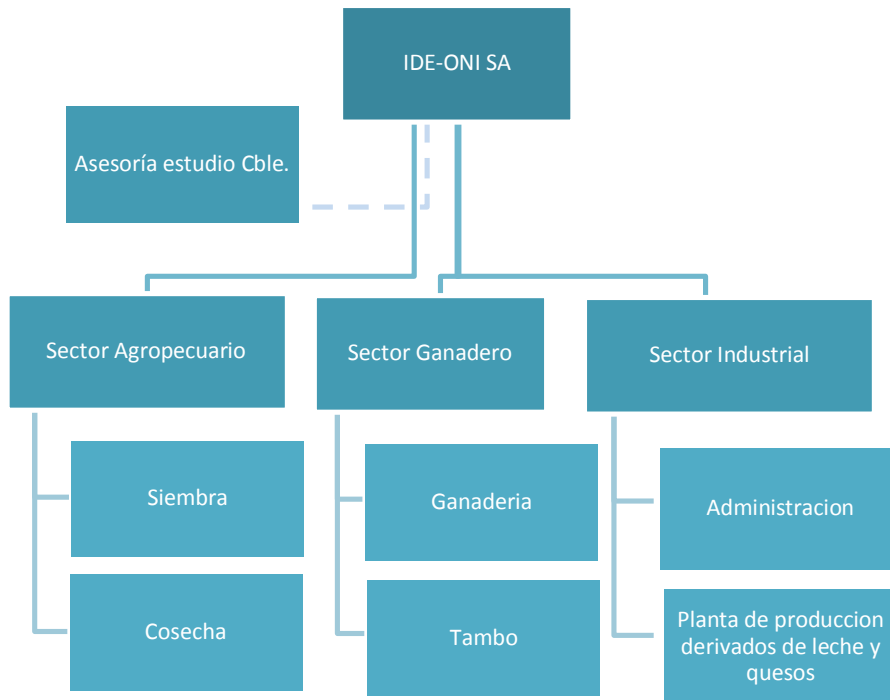
Las tareas administrativas y toma de decisiones son llevadas a cabo por sus dueños, siendo los responsables de las actividades de la empresa, lo que le da el carácter centralizado a la misma. En el proceso de toma de decisiones los dueños se reúnen y analizan cuáles son las necesidades de cambio, de mejora u oportunidad, según sea el caso, cuya finalidad es mejorar el desempeño y corregir posibles desviaciones para lograr los objetivos fijados.

El sector administrativo es el encargado de llevar a cabo tareas de liquidación de sueldos, comercialización, compras de suministros y administración general del establecimiento.

El sector contable está a cargo de un servicio tercerizado de la Ciudad de Villa María, quienes realizan y llevan a cabo los balances y cumplimientos impositivos de la empresa.

A continuación se presenta el organigrama elaborado a partir de la organización informal recabado en el proceso de investigación y entrevistas realizado.

Cuadro n°1: Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

1.4 Análisis del Entorno

El ambiente en el cual se encuentra inmersa una empresa, existen factores con los que debe interactuar y sobre quienes puede influir pero no controlar, éstos condicionan el desempeño de la misma, por lo que la empresa deberá tener una actitud de análisis permanente del entorno para identificar a tiempo las repercusiones que tiene en ella, reaccionar de acuerdo a éstos (velocidad de reacción) y, en la medida de lo posible, influir sobre los mismos. Lo que permitirá:

- a) Detectar oportunidades y amenazas que el entorno presenta.
- b) Identificar los cambios internos necesarios que se deben realizar para facilitar su adaptación a él.

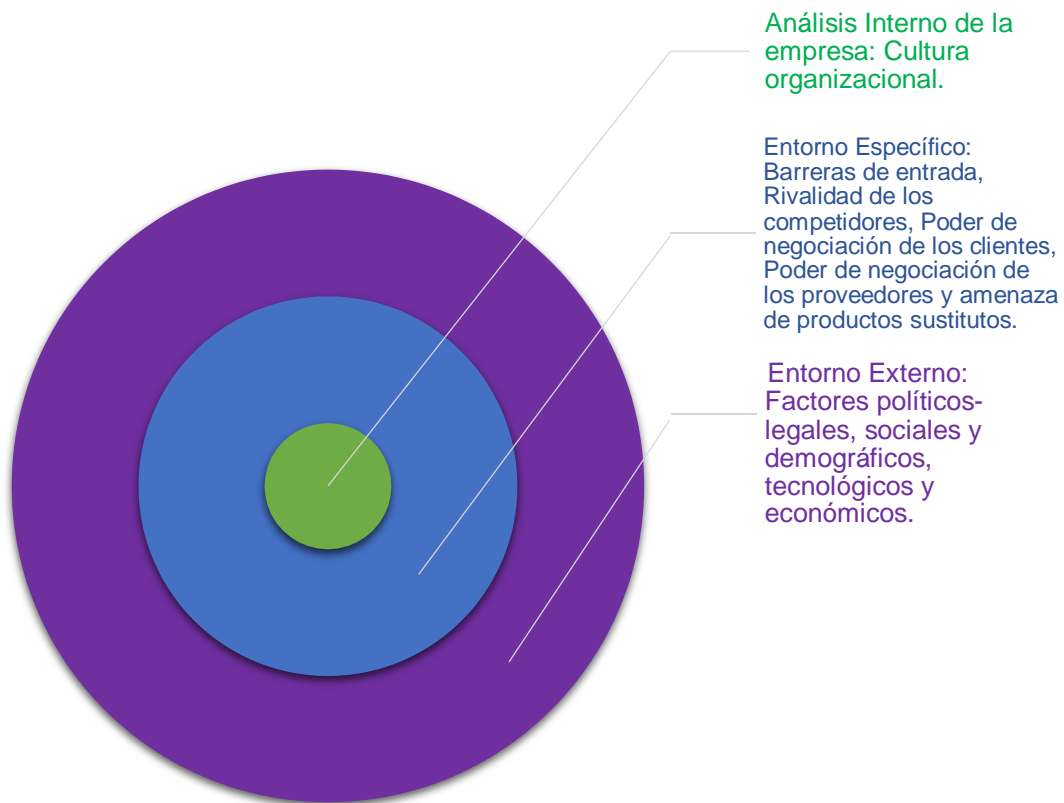
Torres (2010) define ciertas características que se deben tener en cuenta del entorno de un modo general:

- Estabilidad
- Complejidad
- Diversidad de mercados
- Hostilidad

La dinámica que presenta el ambiente en el cual se encuentra la empresa, hace que el trabajo de ésta resulte incierto e impredecible, por lo que es necesario comprender la complejidad del mismo para una mejor racionalización y comprensión del entorno.

En el siguiente esquema se representa los factores que constituyen y hacen a las características de cada entorno:

Grafico n°2: Factores del entorno.



Fuente: Elaboración propia

El primer aspecto a abordar es reconocer y clasificar los factores que en él se manifiestan. Así, se distingue entre los factores que afectan de forma general a toda la empresa (entorno general) y los que afectan de forma específica (entorno específico).

1.4.1 Entorno Externo (ambiente externo)

El entorno o ambiente externo refleja las tendencias de la realidad. Comprende la diversidad de factores político-legales, sociales-demográficos, tecnológicos y económicos que influyen en el entorno específico de la empresa.

A continuación se describe cada uno de los factores-componentes del sector:

1.4.1.1 Factores político-legales:

La influencia gubernamental se concreta en el plano fiscal, mercantil y laboral.

En el caso particular de IDE-ONI SA. las normativas e instituciones que aseguran el correcto funcionamiento de la industria son las que se presentan a continuación, luego serán desarrolladas en el capítulo II del presentetrabajo:

- Código Alimentario Argentino (CAA): en él se establecen las condiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de calidad que deben cumplir los establecimientos alimenticios en Argentina.
- Con la creación del MERCOSUR se definieron normas que no están en el código argentino pero si son de aplicación debido a los acuerdos firmados entre los países, al igual que normas de procedimientos como son las Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM).
- Las habilitaciones, funcionamiento y fiscalización de establecimientos lácteos están regulados bajo el Decreto 2.687/77, valido tanto para habilitaciones federales como internacionales.
- Entidad de control en el orden nacional e internacional: Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), este organismo verifica en las inspecciones para la habilitación no solo el cumplimiento normativo nacional sino también de la extranjera.

- Entidades de control para la venta directa al público: Instituto Nacional de Alimentos INAL– ANMAT¹, otorgan el Registro Nacional de Establecimientos (RNE) y Registro Nacional de Productos Alimentarios (RNPA).
- Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario (ONNCA), todos los operadores, incluidos los de la industria láctea deben estar inscriptos en su registro ya que su finalidad es asegurar al mercado interno.

En cuanto a aspectos laborales y tributarios, se presenta el marco regulatorio y sus correspondientes decretos que luego serán desarrollados en el capítulo III en el análisis de costo y financiero. IDE-ONI SA. al ser tambo-fábrica debe contemplar dos sistemas de reglamentación laboral:

- para el caso de la **actividad de tambo**, ésta se encuentra reglamentada por el Régimen de Trabajo Agrario, instituido por la Ley N° 26.727 y su decreto reglamentario N° 301/13 en el que se establecen tablas salariales según la tarea y cargos a realizar²;
- con respecto a la **actividad fabril** para la elaboración de quesos, el convenio colectivo que reglamenta a la actividad lechera es el 2/88 en el que se establecen categorías para los trabajadores de la industria láctea³, su modificación esta dado en el acuerdo 428/06 en el que se establecen las escalas salariales según las categorías definidas en la anterior reglamentación (N°2/88).

Por otro lado, al tratarse de una sociedad de capital, es alcanzada por la ley n°20.628 de Impuesto a las Ganancias y por ley n°20.631 Impuesto al Valor Agregado.

¹Administración nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica.

² Se definen los montos correspondientes a las remuneraciones de todos aquellos trabajadores comprendidos por la ley 26.727 sin comida y sin SAC; es adecuado destacar la mención de inseminadores, ordeñadores, peones y personal jerarquizado, clasificados en puesteros, capataces y encargados.

³ Las categorías son: en operarios y administrativos, dentro de cada una de estas categorías generales clasifica según la tarea a realizar: producción, transportistas, comercialización, etc.

1.4.1.2 Factores sociales y demográficos:

Comprende los aspectos y modelos culturales, como así también a las características demográficas de una sociedad. Se pueden agrupar de acuerdo a:

- a) Valores y creencias básicas de la sociedad
- b) Modas y estilos de vida
- c) Variables demográficas

En este aspecto la sociedad Argentina, por influencia y tradición de los inmigrantes europeos, presenta un **alto nivel de consumo de productos lácteos**, como lo es el queso en sus distintas variedades. Esto es así debido a que se adapta a las necesidades dietéticas y nutricionales del consumidor, y es percibido por los mismos, por su versatilidad y adaptabilidad a diferentes comidas.

La demanda de este producto se ve estimulada por variables demográficas como:

- Crecimiento de la población
- Nivel de ingresos
- Cambios en los hábitos alimenticios
- Sustitución de acompañamiento en las comidas por el queso en lugar de otras.

Es conveniente destacar que en la actualidad existe una tendencia en el mercado al consumo de lácteos descremados vinculado a estereotipos establecidos por moda y a la creciente preocupación por una mejor calidad de vida, que influyen en los hábitos de consumo de las personas. Es un segmento del mercado que cobra cada vez mayor importancia, y vemos en él reflejado, los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores.

1.4.1.3 Factores tecnológicos:

La empresa al no permanecer ajena a las tendencias del ambiente externo, debe adaptarse a las nuevas condiciones y requisitos de producción, de lo contrario corre el riesgo de perder competitividad y de ser abandonada por sus clientes, cada vez más exigentes. De acuerdo a ello, es que el resultado de los avances científicos, que se traducen en innovación tecnológica, se aplica en las empresas como un instrumento para competir, ya que le permite incrementar su eficiencia y beneficios a largo plazo.

Los avances tecnológicos se agrupan del siguiente modo:

- a) Nuevos materiales, productos o procesos de producción.
- b) Mejoras en el transporte de las personas y mercancías.
- c) Avances en los medios informáticos y en las telecomunicaciones.
- d) Know-How sobre la tecnología y las técnicas de gestión que precisa la empresa.

IDE-ONI SA. en materia de avances tecnológicos, tema a abordar en el capítulo IV, incorpora la automatización del salado en la línea de producción de sus quesos; específicamente, los beneficios que aporta son los siguientes:

- Permite extraer los restos de suero que hayan quedado en la masa del queso.
- Sirve para regular y guiar el crecimiento microbiano
- Realzar sabores
- Contribuye a la formación de la corteza.

Además desarrolla un software orientado a la línea de producción (gestión de calidad), el cual abarca desde el ingreso de materias primas e insumos hasta la elaboración del producto, logística de stock y almacenaje. Los beneficios se podrán visualizar a partir de la evaluación de valor en la calidad de los quesos como cantidad de litros de leche utilizados, desperdicios, insumos empleados para producir, entre otros indicadores; y por el otro, permitirán registrar la producción como tiempo de demora, planificación, optimización del tiempo, etc.

1.4.1.4 Factores económicos:

El Estado cumple un rol importante en la aplicación de las políticas económicas, las cuales deben acompañar al productor y sector industrial, ampliando y facilitando el acceso a nuevos mercados, proporcionar programas específicos de apoyo en cuestiones técnicas, comerciales y financieras.

Los factores económicos afectan a la producción, distribución y consumo; de ello depende cómo la empresa utilice los recursos.

El sector de producción lechera es el más afectado por las políticas de gobierno, por la inflación, por las cargas impositivas y condiciones climáticas. Estas variables determinan un desarrollo lento en la industria lechera. Se han realizado estudios de mercado que demuestran un crecimiento sostenido en el tiempo con perspectivas de inserción internacional para el año 2020.

Para ello se requiere inversiones en tecnología que permitan mejorar aspectos de la cadena láctea, cómo el nivel de eficiencia con que operan los tambos, y la capacidad de la industria en elaborar productos diferenciados con mayor valor agregado, que permita la inserción internacional de los productos y con ello mejorar el precio para los productores del sector en el mercado interno.

1.4.2 Entorno Específico (ambiente interno)

El ambiente específico hace referencia a factores que afectan a la empresa de forma directa de acuerdo al sector en el que actúe; ésta debe observar su evolución para evaluar cuales son las tendencias ambientales que conducen a una mejor comprensión del atractivo de la industria en la que se desempeña.

Arnoldo C.Hax y Nicolás Majluf (1997) enfatizan la importancia del análisis y comprensión de la competencia; es decir, los cambios que se producen en las fuerzas competitivas y en la presión existente, ya que de esto dependerán los beneficios de la empresa y su rentabilidad.

Los autores proponen para el análisis competitivo de la industria al modelo de las cinco fuerzas de Porter como una herramienta de gestión, que permite

analizar una industria, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella.

Grafico n°3: Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de la teoría relacionada.

1.4.2.1 Barreras de Entrada

Son los requisitos mínimos necesarios para ingresar al mercado, entre ellos podemos mencionar economías de escala, niveles de costos, diferenciación del producto, requerimiento de capital, acceso a los canales de distribución.

En la industria de los productos lácteos y en particular los quesos, debido a la gran importancia que tiene la actividad en la economía rural, para vencer este tipo de barreras de entrada, la principal herramienta que puede utilizarse es producir bienes con valor agregado (que hace a la diferenciación del producto), como por ejemplo acentuar las características de la calidad de la leche, cantidad de microorganismos que contiene, materias primas que se utilizan durante la producción de quesos, entre los principales.

Por el contrario, los elementos restrictivos de ingreso a la misma, lo constituyen los **requerimientos de infraestructura**, que en general, dependiendo del tipo de productos pueden requerir inversiones importantes, como es el caso de aquellas empresas que se dediquen al procesamiento de la leche para darle mayor valor agregado y la distribución del mismo.

Es decir que por las características particulares de la leche y sus productos derivados como el queso, al necesitar de una red de frío en su distribución, ésta es imprescindible para asegurar la calidad de los productos y para poder competir en la industria.

Específicamente en el caso de la producción local, otro elemento de gran importancia es contar con una fuente de **aprovisionamiento cercano de materia prima**, que sea constante, de calidad y bajo costo. Por ejemplo, la empresa bajo análisis compra parte de la materia prima a tambos de la zona, debiendo pagar un precio mayor en comparación al costo que incurre la empresa por producir la leche en el tambo propio, debido a que el tipo de medio de transporte debe ser especializado para conservar las propiedades y calidad de la leche transportada, costo de transporte que debe afrontar por su traslado, programación para la recepción, almacenamiento y procesamiento de la materia prima en el establecimiento. El hecho de no contar con fuentes cercanas de aprovisionamiento, implica ciertas prácticas pensadas para dar solución al aprovisionamiento, que involucra la planificación, coordinación, ejecución y control. Este tema se tratará con mayor profundidad en el capítulo III, análisis de costos y financiero de la empresa, y capítulo cinco con la propuesta de mejora.

1.4.2.2 Rivalidad de los Competidores en la Industria:

Para determinar la intensidad en la rivalidad de los competidores de la industria láctea Argentina, se tuvo en cuenta la influencia de factores como la concentración, diversidad de los competidores, diferenciación del producto, excesos de capacidad y barreras de salida.

La información recabada en entrevistas personales e informes permite determinar que la estructura del mercado lácteo Argentino (que se desarrollará

con mayor profundidad más adelante), está constituido por un grupo de grandes y medianas empresas responsables de la mayor parte de la producción, y por pequeñas empresas artesanales que operan con procesos informales de producción.

Su característica principal está dada por su nivel de concentración que responde a un mercado de **oligopolio diferenciado**, en el que coexisten pocas grandes empresas nacionales y transnacionales que controlan los mercados de sus productos, aplicando prácticas de “Dumping”. Estas últimas consisten en bajar el precio de venta, incluso por debajo de los costos operativos, y definirlos como topes máximos para la comercialización de productos lácteos en el mercado de bienes de consumo, haciendo que empresas medianas más especializadas, cooperativas y numerosas pequeñas firmas deban vender por debajo del precio estipulado y trabajar en la reducción de sus costos para poder ser más competitivas.

Con respecto a la **diferenciación del producto** en el mercado local de quesos, se caracteriza por estar relativamente atomizado debido a que ningún productor sobresale en alguna de las variedades comercializadas; característica que responde a una **estructura competitiva fragmentada y de baja diferenciación del producto**; esto se traduce en una fuerte tendencia a que los consumidores sustituyan un producto por otro en la medida en que más se parezcan los productos entre sí. Éste es otro motivo por el cual las empresas también deben bajar sus precios para poder ser más competitivas.

Por último, el **exceso de capacidad y barreras de salida** dependen del segmento del mercado al cual la empresa apunta; por ejemplo hay segmentos conformados por consumidores que basan su decisión de compra en el precio de los productos, y por el contrario, existen segmentos caracterizados por consumidores que basan sus decisiones de compra más en la calidad que en el precio. Por esta razón es que para el posicionamiento de la marca de los productos se requiere de una alta inversión, y de acuerdo al segmento que apunta, será la magnitud de la misma para responder y satisfacer, a nivel de calidad y precios, las necesidades de los consumidores.

1.4.2.3 Poder de Negociación de los Clientes

En el mercado de producto en general, existen determinados factores que influyen en la fortaleza del poder de negociación de la empresa frente a sus compradores, como lo es el grado de diferenciación del producto, la importancia de la calidad del producto, tamaño y concentración de los compradores con respecto a los proveedores o vendedores, que frente a la presión que ejercen los compradores, obligan a la empresa a bajar los precios o demandan mayor calidad cuando los costos operativos son mayores.

Si bien, los precios son definidos por las empresas líderes del mercado, como se mencionó en párrafos anteriores, y las demás empresas están obligadas a ser más eficientes a nivel de costos para lograr mantenerse en él, es importante destacar, que la empresa que quiere hacer presencia en determinadas firmas de hipermercados o comercios, debe adecuarse a exigencias establecidas por estos, como por ejemplo: distribución, descuentos por volúmenes de compra, bonificación por fechas de pago, etc.

Por esta razón, y debido a la amplia distribución del queso como producto de consumo masivo, es alta la influencia que pueden ejercer algunos clientes en el mercado local; de hecho pueden cambiar de marca si no se encuentran satisfechos.

1.4.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es equivalente al punto anterior de acuerdo a lo expresado; los proveedores resultan en amenaza cuando se dan ciertas circunstancias:

- Como cuando hay pocos productos sustitutos
- Cuando la empresa no es un cliente importante para los proveedor
- Cuando los proveedores buscan elevar los precios ya que su objetivo es integrarse verticalmente hacia delante dentro de la industria o disminuir la calidad de los bienes que estos ofrecen.

Si bien son varios los insumos que se utilizan en la fabricación y empaque del queso, el más importante de todos es la leche, que por su nivel de requerimientos en materia de condiciones de salubridad y requerimientos tecnológicos, permite el acceso a un gran número de productores que dependen del ordeño y venta de la leche para obtener el sustento de sus familias.

En estas condiciones, el poder de negociación de este sector es bajo/medio. Los beneficios que han obtenido en materia de precios y condiciones se deben principalmente a:

- 1) La necesidad de mantener la actividad rentable para que los productores sigan en ella, suministrando la materia prima.
- 2) La intervención del gobierno que por ser un sector sensible, desde la perspectiva social, subsidian la actividad.

1.4.2.5 La Amenaza de los Productos Sustitutos:

El queso es un producto de alto consumo, generalmente se lo usa como acompañamiento del pan, galletas, tortillas, etc. o como ingrediente para realzar el sabor de algunos tipos de comidas o como acompañante de vinos.

Dada la gran variedad de quesos que existen y en particular la amplia gama que produce la empresa, son bienes sustitutos de este alimento aquellos productos alimenticios que se usan como acompañamiento del pan, tortillas, etc. Así, los embutidos, los productos untables (por ejemplo mayonesa, jamón del diablo, etc.), o en general cualquier tipo de queso de origen distinto de la leche de vaca, podría ser considerados como sustitutos.

En estas circunstancias, hay una gran cantidad de productos que podrían en determinado momento sustituir al queso, sin embargo no se prevé la aparición de ninguno en particular que pueda desplazarlo debido a sus características nutritivas, su sabor y sobre todo su bajo costo.

Este último elemento marca la diferencia aún con quesos de otros orígenes como lo sería el queso de cabra, que por sus niveles de producción y demanda no pueden alcanzar los niveles de precio del queso de leche de vaca. Podemos decir que la amenaza de productos sustitutos es media / baja.

1.4.3 Análisis Interno: Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un **sistema** que cumple con un **rol integrador y contenedor** en una empresa; ésta está compuesta por creencias compartidas y valores comunes entre los miembros que la distinguen con las demás. En otras palabras, así como las personas tienen su personalidad que a la hora de actuar se ve reflejado en ellas, las empresas también cuentan con rasgos distintivos y característicos comprendidos en la cultura organizacional.

Lo que le da sentido de sistema, responde a un conjunto de características fundamentales⁴ que aprecia la empresa y que en base a ellas se obtiene un panorama completo de la misma, “...*revelan la esencia de la cultura de una organización...*” (Robbins, S 1987, p. 440), permite ver la base de los significados compartidos que tienen los miembros respecto de la empresa, cómo se hacen las cosas en ella y la manera de obrar.

Si definimos a la cultura organizacional como aquellos rasgos característicos de una organización y que éstos la diferencian de las demás, podemos decir, que cuando los miembros incorporan los valores de ésta, logramos encontrar una **ventaja competitiva** que permitirá lograr cada uno de los objetivos de la empresa y de esta forma poder alcanzar la misión de la misma.

La cultura organizacional de IDE-ONI S.A, de acuerdo a lo analizado en el apartado anterior sobre la estructura del organigrama de la empresa, se caracteriza por la baja participación de las personas en los procesos de toma de decisiones, proceso centralizado en los dueños de la empresa. Sin embargo, al tratarse de una Pyme, los empleados tienen una comunicación directa con los dueños y eso facilita un clima organizacional más flexible.

⁴Robbins (1987) define a las características fundamentales de la cultura: autonomía individual, estructura, apoyo, identidad, desempeño-premio, tolerancia del conflicto y tolerancia al riesgo.

1.5 Proceso Productivo

La leche es la materia prima principal para la elaboración de los quesos. Para obtener, manipular y mantener la calidad de la leche natural se debe tener en cuenta aptitudes de prevención e higiene de la leche que hacen al compromiso de las buenas prácticas de manufactura.

Gráfico n° 4: Aptitudes de Prevención e Higiene de la Leche para Quesería



Fuente: *Elaboración propia en base a información e informes del INTA.*

IDE-ONI obtiene un porcentaje de la misma del tambo propio y otra parte es recolectada en camiones de la empresa, provenientes de tambos de la zona de Carrilobo.

Se recolecta toda la leche y se la almacena dentro de equipos de frío para lograr un enfriamiento adecuado a una temperatura de 38° C. Una vez conseguida la temperatura deseada se pasa a través de una bomba por la higienizadora hacia las tinas. Allí, y dependiendo del tipo de queso que se quiera producir, el maestro quesero le agrega los insumos necesarios (colorante, calcio, fermento, etc.) a una determinada temperatura, dejando pre-madurar el fermento agregado.

La **pasteurización** de la leche tiene la función de controlar y reducir posibles contaminaciones microbianas que pudieran haber existido durante el ordeño, envasado y conservación de la leche.

Culminado el periodo de pasteurización se enfría la leche hasta lograr una temperatura entre 32-38° C.

Existen varios aditivos que se le pueden agregar a la leche. Entre ellos: Cloruro de calcio, Cloruro de Sodio, Colorantes, Conservantes, Estabilizantes, entre otros.

El cloruro de calcio es imprescindible para lograr la coagulación de la leche (proceso por el cual la leche pasa de estado líquido a estado sólido).

La **coagulación de la leche** se produce luego de lograr la acidificación de ésta (a través del agregado de fermento), de llegar a la temperatura indicada para la coagulación (entre 32-35 ° C), del agregado cloruro de calcio y del agregado cuajo.

El cuajo actuará sobre los componentes de la leche permitiendo la coagulación de la misma y su paso a estado sólido.

Durante la coagulación se deberá mantener constante la temperatura de la tina y distribuir el cuajo uniformemente en el volumen total de leche.

Luego de la coagulación de la leche se pueden obtener 2 productos:

Cuajada, es la caseína coagulada por acción del cuajo. Es lo que dará origen a la masa del queso. Se entiende por masa el producto obtenido de la elaboración del queso luego de transcurrido el período de maduración.

Suero, Subproducto de la cuajada. Contiene sales, proteínas hidrosolubles, vitaminas, minerales, lactosa y algo de grasa.

Para separar el suero de la cuajada se deberá cortar la cuajada, a través de liras y agitarla para facilitar la expulsión del suero del grano de la masa. El corte de la cuajada es importante dentro del proceso productivo porque aumenta el desuerado y facilita el calentamiento uniforme de la cuajada. El paso último “el desuerado” sirve para eliminar el suero de la cuajada.

El calentamiento y agitación acelera la salida del suero, le proporciona elasticidad y firmeza, cohesión a la cuajada y favorece la fermentación láctica. Y el lavado de la cuajada disminuye la lactosa y elasticidad al queso.

El **moldeado de la cuajada** consiste en poner la masa de queso en moldes diseñados para eliminar el excedente de suero, aún retenido en la masa.

Luego, se pasa al salado por inmersión en salmuera. Éste tiene la particularidad de formar la corteza del queso, completar el desuerado y darle sabor al producto final (quesos).

Una vez **salados los quesos**, seorean y se colocan en estanterías para su maduración en cámara. Durante este periodo se deben controlar las condiciones de la cámara de maduración, entre ellas la temperatura, la humedad relativa, la aireación y la contaminación con microorganismos tales como hongos, levaduras e insectos, debiendo tener rigurosos controles del proceso.

El periodo de estacionamiento y las condiciones de maduración dependerán del tipo de queso producido, sea este de Pasta Semidura, Dura o Blanda. Es en esta etapa donde se desarrollan los aromas y sabores.

Al culminar la maduración, el queso estará listo para su comercialización, procediendo al envasado y etiquetado al vacío.

La obtención de un producto sano, inocuo y de alta calidad requiere del control y seguimiento de cada una de las etapas del proceso productivo desde la alimentación de la ganadería, la obtención de la leche, su manipulación, elaboración y maduración de los quesos.

Las masas **semiblandas** se cuajan a los 35° C, se dejan descansar 15 minutos, se corta la masa y se la deja reposar 2 o 3 minutos más. Para el desuerado, se corta la masa en forma de granos de maíz, y se cocina a 45° C o 48° C dependiendo de la horma del queso. Automáticamente se absorbe todo el suero del queso y se la centrifuga (lavado de masa). Luego se las lleva a las mesas de corte, que con guillotinas se la corta, según tamaños preestablecidos. Una vez cortadas se las coloca en moldes, y se la prensa en la sala donde se encuentran las prensas automáticas. Se las deja reposar un día entero y posteriormente, se lleva los moldes de piletos con sal, por el lapso de 5 días y cuando están listos se los almacena en cámaras a una temperatura de 10° C. Finalmente, terminado el proceso productivo se procede al pintado y etiquetado, quedando listos para su venta y distribución.

Las masas **blandas**, tiene un tratamiento distinto a las semi-blandas; se cuaja a los 38° C, se la deja descansar 15 minutos, se corta la masa en forma de granos más grande. Estas masas, se dejan descansar durante 2 o 3 minutos para que se desuere. En la misma tina, comienza a palearse con la máquina automatizada, obteniendo la masa por un, y por el otro una capa por fuera de ésta. Producida dicha capa se procede a absorber el suero con una bomba. Para este punto, la masa está lista para colocar en moldes.

Realizado el prensado y moldeado, se deja reposar la masa por 2 o 3 horas hasta que el queso levante acidez. Luego se los lleva a las cámaras de frío se y se los deja reposar 2 horas más.

Una vez fríos se los coloca en los piletos de sal; pasada las 4 horas se los retira y se los deja reposar en cámaras de frío 3 días más. Cumplido este tiempo ya estarán listos para envasar y comercializar.

1.6 Mercado Local

El mercado local contribuye a la economía del lugar, tanto a productores, proveedores, compradores y consumidores de la zona que en gran medida le dan identidad y configuran las actividades económicas a desarrollar en la región. En este sentido, considerando la estructura de las plantas industriales del país, se puede decir que la industria láctea se encuentra medianamente concentrada.

De acuerdo a datos estadísticos de la Asociación Argentina Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA), se estima que las 9 empresas líderes (de las cuales, Sancor, Mastellone y Nestlé son las más importantes) suman aproximadamente el 51% de la recepción de leche cruda del país, el 65% del valor agregado y absorben el 62% de los puestos de trabajo del sector.

En el sector lácteo argentino se pueden reconocer cinco grupos de empresas:

1.- Grandes compañías nacionales: dentro de éste grupo se encuentran Sancor y Mastellone Hnos. (La Serenísima), que son las firmas líderes del mercado. Son empresas **multi-planta y multi-producto** que buscan consolidar su posición en el mercado interno a través de una permanente diferenciación de sus productos y estrategias de marketing y ampliar su participación en el mercado externo, principalmente el MERCOSUR.

2.- Firmas multinacionales: Nestlé, Parmalat, Danone. Son **empresas transnacionales, multiplanta y multiproducto**. Tienen una estrategia regional orientada hacia el MERCOSUR, complementando a escala regional sus inversiones y productos.

3.- Empresas medianas con orientación exportadora: Grupo Molfino, Milkaut, Williner **producen y exportan**, en particular quesos, hacia el MERCOSUR y otros mercados internacionales.

4.- Empresas medianas más especializadas y con mayor orientación al mercado interno: son empresas especializadas en la producción de queso o empresas con menor grado de producción centradas en el desarrollo de **productos de alto valor agregado**; la exportación forma parte de sus estrategias comerciales.

5.- Pequeñas empresas lácteas: este grupo está formado por un gran número de pequeñas **empresas de carácter familiar** que, en muchos casos, surgieron a través de la unión de pequeños y medianos tambos para la producción de quesos frescos. En este grupo se sitúa IDE-ONI SA, empresa a analizar.

1.6.1 Cadena Agroindustrial de los Productos Lácteos

El sector lácteo en el cual se concentra la actividad de IDE-ONI SA tiene gran importancia para los minifundios rurales, lo que le da un gran sentido social en función de las siguientes características:

- Sustento de la economía familiar y garante del auto empleo de los participantes de la cadena, incluyendo productores rurales ordeñadores, jornaleros, operarios de equipo y transportistas, que por regla general gozan de bajos niveles de escolaridad.
- Motor principal de la economía de la localidad en función de su impacto sobre el comercio, la banca y los servicios.
- Apoyo al mejoramiento de la nutrición de las familias campesinas, al ser destinada parte de la producción para el auto-consumo.

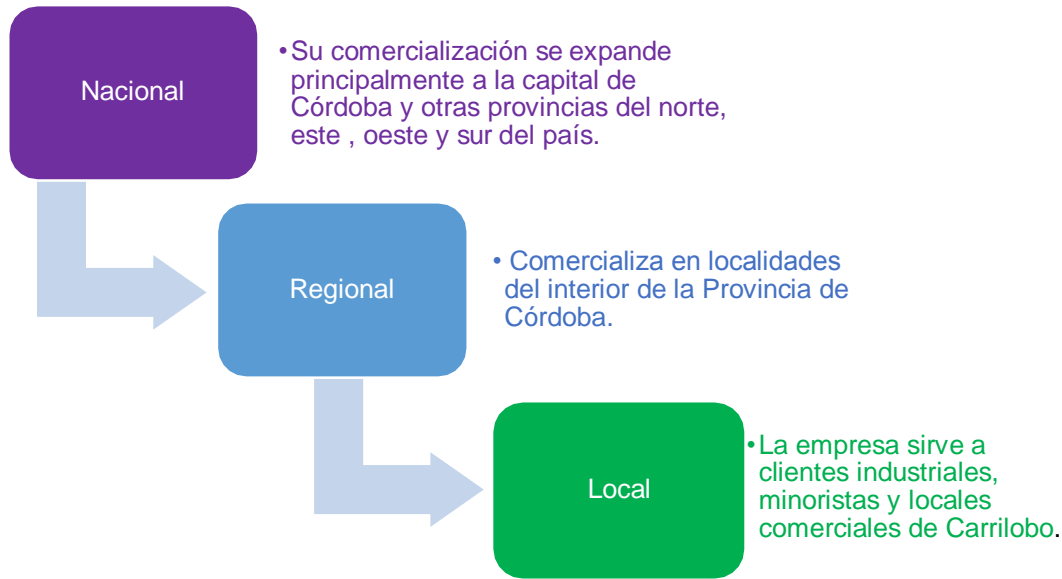
1.6.2 Comercialización

La comercialización vincula a la empresa y al mercado, teniendo en cuenta cuales son las necesidades de los consumidores, para de este modo, lograr un producto que satisfaga las necesidades de los mismos, y por consecuencia, la empresa incrementa su rentabilidad.

Implica un pensamiento estratégico, que abarca aspectos empresariales como proceso de toma de decisiones y funciones básicas, por el cual se obtienen beneficios por la oferta de productos y precios a través de la promoción dirigida a clientes específicos.

El mercado de atención de IDE-ONI SA se puede distinguir del siguiente modo:

Gráfico n°5: Mercado de Atención para IDE-ONI S.A



Fuente: *Elaboración propia en base a información recabada en entrevistas personales.*

IDE-ONI cuenta con más de 80 clientes distribuidos geográficamente por todo el territorio nacional.

En la provincia de Córdoba, cuenta con más de 12 años de permanencia en el mercado, abarcando desde la capital hasta las localidades de La Falda, Cruz del Eje y Carlos Paz.

Su canal de distribución se extiende a las provincias de San Juan, San Luis, La Rioja, Mendoza, Catamarca, Salta, Santiago del Estero (La Banda), Chubut (Trelew) y ciudad de Buenos Aires.

En cuanto a la localización de clientes potenciales, la empresa apuesta a las localidades de Villa Dolores, Deán Funes y Villa del Totoral.

Imagen n° 5: Mapa de distribución IDE-ONI S.A



Fuente: Elaboración propia en base a información recabada en entrevistas personales.

1.7 Estrategias y Políticas Empresariales

Según lo antes mencionado sobre el modelo de negocio creado por IDE-ONI, la política empresarial allí descrita contribuye a la cohesión vertical de la empresa para cumplir con los objetivos estratégicos.

La **estrategia empresarial**, es un concepto multidimensional que abarca áreas funcionales, proporciona unidad, orientación y propósito, donde se valoran los recursos, habilidades y capacidades para generar riqueza.

Teniendo en cuenta las estrategias competitivas de la empresa, las mismas están basadas en una **estrategia genérica de diferenciación y estrategia genérica de liderazgo en costos**, mezcla adoptada para competir en la industria con el fin de alcanzar un nivel de rentabilidad sostenible en el tiempo. Este enfoque está centrado en tres tipos de estrategias genéricas que abarcan

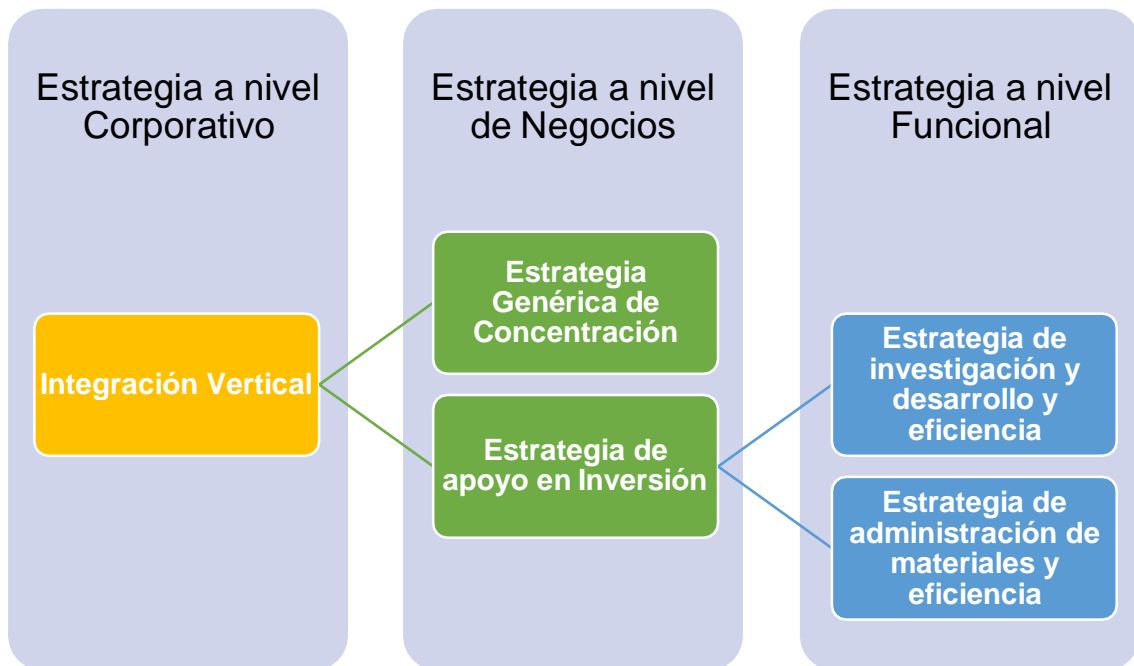
de modo diferente a la operativa de la empresa, como lo son las estrategias genéricas funcionales, de negocios y corporativas.

La **estrategia a escala funcional** que desarrolla IDE-ONI está centrada en el mejoramiento de la eficiencia de los procesos, así como la incorporación de la nueva metodología de salado y aplicación de un software de gestión, mencionado anteriormente párrafos atrás, lo que se traduce en una mejor gestión de costos y calidad.

A su vez esta formación de ventaja competitiva deviene de la planificación estratégica a nivel de negocios y a nivel corporativo; la primera queda determinada por el tipo de necesidades a satisfacer de los clientes, ofreciendo un producto de calidad y a bajo precio; en cuanto a la segmentación, se orienta a atender a un tipo de cliente promedio, no se especifica en un segmento en particular, configurando una **estrategia genérica competitiva de concentración a nivel de negocios**, que se combina con una estrategia de inversión para el mejoramiento en planta y maquinarias.

La **estrategia a nivel corporativo** que engloba a las estrategias anteriormente mencionadas, es la de **integración vertical**, que permite desempeñar una o más funciones de creación de valor a un costo menor, como así también, establecer habilidades distintivas y una ventaja competitiva a nivel de negocios. La empresa produce sus propios insumos (integración hacia atrás) y dispone de sus propios medios de producción (integración hacia delante), siendo poco desarrollada la distribución y servicio al cliente.

Grafico n°6: Estrategias Empresariales para IDE-ONI SA



Fuente: Elaboración propia en base información recabada en entrevistas personales.

En el desarrollo posterior, se darán a conocer las particularidades de cada estrategia.

1.8 Lay Out

La oficina comercial de lácteos IDE-ONI S.A se encuentra ubicada en el centro de Carrilobo como se observa en la siguiente imagen satelital:

Imagen n°6: Foto Satelital con la ubicación de la empresa.



Como se observa en la figura anterior, la empresa cuenta con una sola oficina donde se realizan todas las gestiones administrativas. En esta oficina se llevan a cabo las tareas de IDE-ONI S.A, planta y tambo fusionados y todas las actividades que se llevan a cabo en cada área de la empresa.

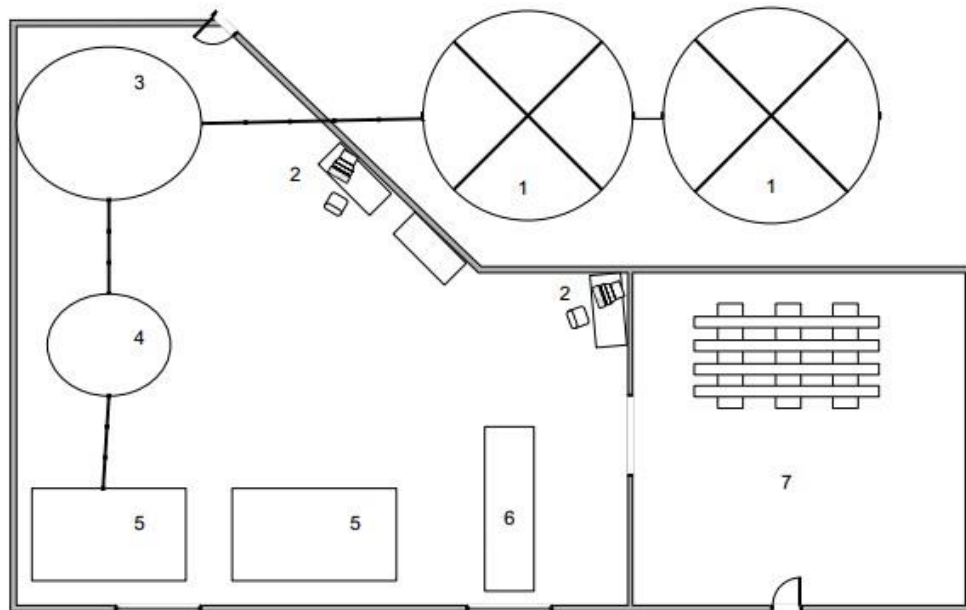
La oficina, está compuesta por 2 escritorios con 1 PCs en un escritorio, y una notebook en el otro, estas computadoras se encuentran conectadas entre sí mediante una red local. Las mismas poseen acceso a Internet. A su vez, existe un archivador donde se guardan todas las planillas que registran la información sobre la empresa.

La planta de producción se encuentra en la zona rural como se puede observar en la siguiente imagen satelital:

Imagen n°7: Foto Satelital de la empresa.



Gráfico n°7: Plano de la Planta Procesadora de IDE-ONI S.A



Fuente: Elaborado en base a información recabada en entrevista personal.

Referencias:

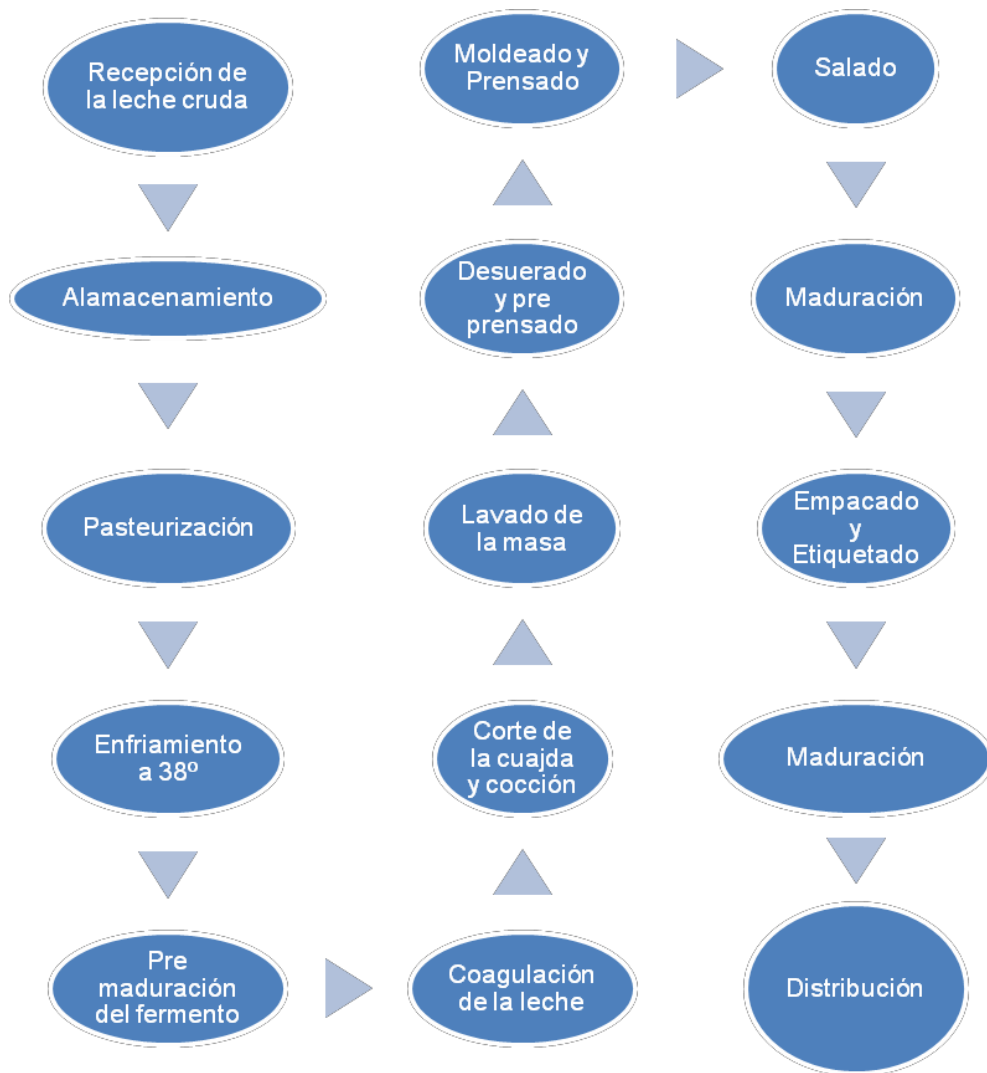
1. Silos de Enfriamiento y Almacenamientos de la leche.
2. Equipos Informáticos existentes en la planta.
3. Pasteurizadora.
4. Desnatadora.
5. Tinas de Producción.
6. Mesa.
7. Sala de Fermentación y Almacenamiento de productos.

1.7.1 De oficinas

1.7.2 De planta

El proceso productivo de la empresa para la elaboración de los quesos se esquematiza del siguiente modo:

Gráfico n°8: Proceso productivo (ver anexo I)



Fuente: elaborado en base a información recabada en entrevista personal.

1.9 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta muy utilizada en todas las empresas, aplicable en todas las áreas de la misma, tratando de otorgarle análisis estratégico para la toma de decisiones. Proporciona rápida apreciación de la situación del ambiente interno y externo de una organización.

Sus elementos constitutivos los podemos identificar de acuerdo al entorno del cual provengan:

- Ambiente externo (macroambiente):

Su análisis permite identificar nuevas oportunidades de crecimiento e inserción en el mercado, captando al mismo tiempo los posibles riesgos que pueden provocar las amenazas del entorno externo. Las oportunidades deben ser captadas a tiempo para que la empresa aproveche dicha situación y logre una mejor acción a futuro, obteniendo beneficios; las amenazas, son riesgos que si no se detectan a tiempo, afectan a la organización de manera negativa en sus decisiones y su desempeño.

Una de las características del macro ambiente, es que las empresas por lo general no captan a tiempo estas variables, lo que hace que sean poco controlables, tomando decisiones sobre estrategias no apropiadas para enfrentar las contingencias del entorno.

- Ambiente interno (microambiente):

En su análisis se evalúan los recursos, las capacidades y actividades funcionales de la empresa con el objetivo de identificar las distintas variables, visualizar las necesidades de cambio, y de este modo poder responder de forma rápida, eficiente y eficaz ante la dinámica del entorno en el que se encuentra contenida la empresa.

La diversidad de variables se puede clasificar en fortalezas y debilidades. Las primeras otorgan beneficios y posicionamiento frente a las demás empresas en cuanto a su competencia; mientras que las segundas, se las interpreta como aquello negativo que provocan ciertas desventajas en relación a sus competidores. Estas variables son más fáciles de manejar por parte de la empresa ya que al detectar una desventaja la misma deberá buscar vías de solución que no impacte de modo negativo sobre el desempeño. Por ejemplo, el salado manual de los quesos hace que no se logre estandarizar el sabor deseado en el producto final detectando la necesidad de implementar el salado automatizado (fortaleza); para ello se deberá automatizar dicha etapa del proceso productivo y capacitar al empleado que cubrirá dicho puesto, logrando de este modo la estandarización del sabor.

A continuación se describen las variables detectadas para la empresa en análisis:

Cuadro n° 2: Análisis FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1. Existencia de niveles significativos de importación de productos lácteos para sustituir con producción nacional.</p> <p>2. Incremento del consumo de productos lácteos diversificados y con mayor valor agregado.</p> <p>3. Incremento del consumo de productos lácteos por los programas de asistencia alimentaria y compensación social.</p> <p>4. Consumo habitual de la producción artesanal de quesos por la población en su mayoría.</p> <p>5. Acceso a nichos de mercado externos que demandan productos lácteos diversificados.</p> <p>6. Existencia de nuevas técnicas biotecnológicas de mejoramiento genético y manejo ganadero.</p> <p>7. Prioridad de la ganadería lechera en la política sectorial agraria.</p> <p>8. Apoyo financiero y técnico de gobiernos extranjeros y entidades internacionales para los proyectos de desarrollo rural que involucren a pequeños productores en situación de pobreza.</p> <p>9. Mayores posibilidades de identificación e implementación de proyectos de inversión en desarrollo de la cadena láctea debido al proceso de regionalización.</p>	<p>1. Aumento del poder de negociación de la gran distribución.</p> <p>2. Aumento en las exigencias de normas para procesos.</p> <p>3. Disminución del consumo de productos de alto tenor graso.</p> <p>4. Competencia de productos importados [por calidad y denominación de origen].</p> <p>5. Ingresos de nuevos competidores.</p> <p>6. Competencia con la industria informal.</p> <p>7. No aprovechar las oportunidades que tiene la lechería Argentina para transformarse en un actor internacional de peso.</p>

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1. Vocación innata del productor hacia la actividad de ganadería lechera.</p> <p>2. Capacidad de procesamiento agroindustrial rural de la leche fresca en la finca: producción artesanal de quesos.</p> <p>3. Existencia de una industria nacional con capacidad instalada disponible para procesar la producción.</p> <p>4. Capacidad de oferta de una amplia gama de productos lácteos.</p> <p>5. Productos procesados de calidad y con posicionamiento en el mercado interno y externo.</p>	<p>1. Pérdida de piso forrajero por sobre pastoreo.</p> <p>2. Propiedad atomizada del productor lechero y sin título, principalmente en la sierra.</p> <p>3. Bajo poder de negociación de los productores frente a los acopiadores y la industria.</p> <p>4. Manejo reproductivo, productivo, sanitario y alimenticio deficiente del hato lechero.</p> <p>5. Procesamiento agroindustrial tradicional de leche fresca en el mismo establo por los pequeños ganaderos: producción artesanal de quesos.</p> <p>6. Sistemas de producción intensivos con altos costos.</p> <p>7. Informalidad y alto costo de comercialización de leche fresca.</p> <p>8. Productores lecheros con acceso reducido al financiamiento y sobre endeudados con el sistema financiero.</p> <p>9. Bajo nivel educativo y tecnológico del pequeño productor pecuario, sin manejo de los costos de producción.</p> <p>10. Falta de gestión empresarial en las unidades de producción del pequeño y mediano productor lechero.</p> <p>11. Reducido valor agregado de los productos procesados lácteos.</p>

A modo de cierre, cabe aclarar, que en IDE-ONI SA. no se implementa el análisis FODA como herramienta, sino que al tratarse de una pyme, tienen en cuenta las oportunidades que les ofrece el mercado local, regional y nacional. Esto le permite determinar las posibles oportunidades y en base a ello tomar decisiones en cuanto al producto que se fabrica, específicamente al análisis de mercado, sus competencias y posicionamiento del producto.

Si bien no tienen implementada la herramienta de un modo formal, al momento de tomar decisiones, se tienen en cuenta las amenazas y desventajas que impactan sobre el desempeño de la empresa.

Debemos tener presente que las situaciones del entorno son contingentes.

En Argentina la región pampeana es una de las más importantes por las particularidades de los productivos y el nivel de alcanzado, en ella se espacios agropecuarios y urbanos- industriales, vinculado por redes de comunicación. Es generadora de ingresos y empleo para sus localidades; participa con un 70% del valor total en las exportaciones del país.

Capítulo II

Análisis del sector agro -
ganadero y quesero

Brunetto y López Borchert

2. Análisis del Sector Agro-Ganadero y Quesero Argentino

2.1 Introducción

La **región pampeana**, presenta características físicas, como relieve, tipos de suelo y condiciones climáticas favorables para el desarrollo de la actividad agro-ganadera, sustentando la mayor cantidad y calidad de ganado vacuno del país. Los establecimientos ganaderos se dedican preferentemente a la cría de razas productoras de carne y razas productoras de leche: como es la Holando argentino y Shorthorn lechero.

La especialización en la cría de este tipo de animales obedece a factores geográficos y económicos convirtiéndose en una **importante fuente de ingresos y empleo** para las localidades que conforman la región ganadera del país. Las principales provincias dedicadas a la explotación ganadera (carne-leche), son: Santa Fe, Córdoba, Buenos Aires, Entre Ríos y La Pampa, en ella se concentran las principales cuencas lácteas y la totalidad de los tambos e industrias del sector.

Córdoba es la segunda provincia productora de leche en el país. Cuenta con cuatro cuencas: Noroeste, Villa María, Central y Sur. La cuenca más importante de Córdoba es la de Villa María; próximo a ella se encuentra la localidad de Carrilobo, donde se ubica IDE-ONI.

La provincia cuenta con una participación del 37 % en la producción de leche a nivel nacional, los cuales son procesados obteniendo distintos productos derivados de la leche (quesos, yogurt, crema, manteca, dulce de leche). Córdoba exporta el 10% en productos derivados de la leche a países que conforman el MERCOSUR.

Argentina se ubica en séptimo lugar a escala mundial, y segundo país productor de leche y exportador del MERCOSUR (Ministerio de Agricultura, Ganadería y pesca de la Nación, 2014).

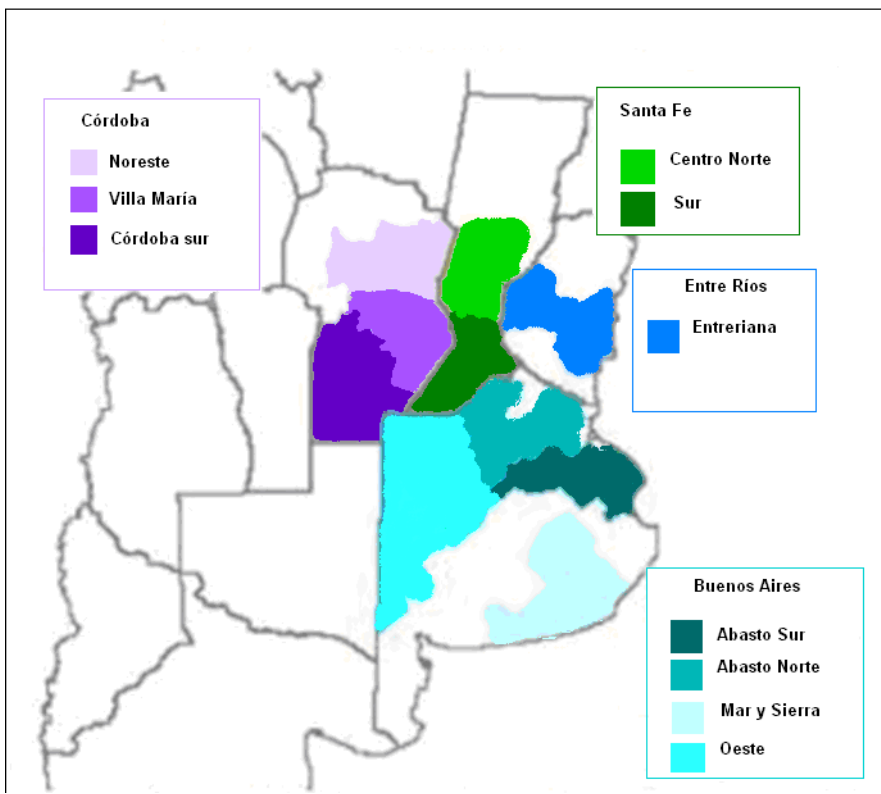
2.1.1 Ubicación de la actividad láctea en Argentina

De la totalidad del ganado bovino existente en el territorio Argentino se encuentra distribuido en las provincias de Buenos Aires (28%), Córdoba (35%), Santa Fe (30%), Entre Ríos (4%) y La Pampa con un porcentaje menor.

Este tipo de actividad es la de mayor significación económica del país ya que exporta a nivel mundial y se constituye el principal abastecedor internacional de carnes.

Los establecimientos ganaderos se dedican preferentemente a las razas productoras de carne y razas productoras de leche. Las **principales cuencas lecheras**, de acuerdo a fuentes estadísticas del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP2010), se encuentran ubicadas en la región central de Santa Fe, centro y sudoeste de la Provincia de Córdoba y zona oeste de la Provincia de Buenos Aires.

Imagen n°8: Cuencas Lácteas de la Argentina.



Fuente: INTA (2014). *Lechería en Argentina: análisis de competitividad. Buenos Aires – Argentina.* Recuperado el 25 de Mayo del 2015, de <http://mitreyelcampo.cienradios.com/los-verdaderos- numeros-de-la-lecheria/>

2.1.2 Breve reseña histórica

La Industria láctea presenta antecedentes en el país a partir del año 1617, actividad que se desarrollaba en las estancias jesuíticas a partir de la cría de ganado vacuno del cual se obtenía leche para consumo y elaboración de quesos, manteca y requesón. Eran prácticas muy rudimentarias con el objetivo de instruir a los aborígenes en el consumo de lácteos y sus derivados.

En 1788 aparece la actividad lechera como alternativa a la baja rentabilidad de los chacareros cercanos a la villa de Buenos Aires por venta de carne y cuero (actividad principal de la economía rioplatense).

A partir de mediados del siglo XIX se produjo un gran desarrollo de la quesería argentina, implantada por los inmigrantes europeos que aportaron sus tecnologías principalmente italianas, españolas, suizas, etc. Fueron los propulsores que dejaron su impronta en la industria que evolucionó hasta nuestros días.

Con ellos surgen quesos con nombres autóctonos nacionales, como así también, con nombres alusivos a regiones europeas de donde provenían; como por ejemplo, el queso Neuquén fresco, el queso Tafí de Tucumán, el queso Lehmann, entre otros.

Los cambios que favorecieron a la expansión y mejora de la industria láctea nacional fue:

- La introducción al país de la primera **desnatadora centrífuga** en el año 1886 y consecuentemente la aparición de numerosos establecimientos industriales para la elaboración de manteca. Esto trajo como consecuencia un gran aumento de la producción y notables volúmenes de exportación de este producto y de caseína (insumo importante en la producción lechera).
- La **multiplicación de "lecherías"** en la ciudad de Buenos Aires, en las cuales los clientes podían beber un vaso de leche y adquirir panes de manteca envuelta en papel impermeable.
- La **obligatoriedad de pasteurizar** la leche destinada al consumo público en todo el ámbito de la ciudad de Buenos Aires en el año 1907.

- La **implementación del embotellado** de la leche en el año 1910.

Del mismo modo, la industria quesera comenzó aplicar el concepto de calidad e higiene de la leche y sanitaria en las instalaciones por exigencia de organismos sanitarios, lo que hizo que la industria quesera se consolidara de un modo más sofisticado y automatizado.

2.2 Situación quesera en la actualidad

Según las últimas estadísticas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (S.A.G.P. y A.), existen en el país 14.000 tambos; el 50% de la producción de leche de esos tambos se destina a la actividad quesera, el 24% se destina a leche en polvo, el 19% va a leche fluida, pasteurizada y esterilizada, y el 7% restante a otros subproductos.

El sector industrial lechero está compuesto por más de 1.100 empresas registradas, que incluyen desde las más grandes hasta tambos fábrica (pequeños establecimientos que procesan sólo la leche que producen).

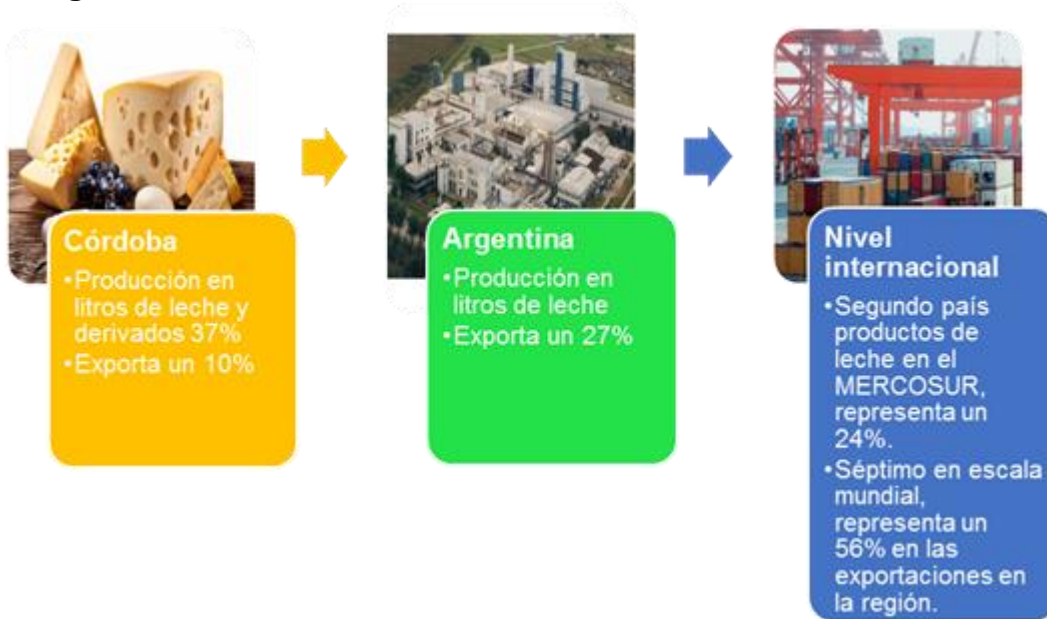
Se puede establecer una división del sector industrial lácteo en tres segmentos claramente identificados:

- **Empresas con una recepción de más de 250.000 litros diarios**, diversificadas en sus líneas de producción, mayormente con actividad exportadora (procesan el 55 % de la producción nacional).
- **Empresas con una recepción de entre 20.000 a 250.000 litros diarios**, jugando un fuerte papel en el sector quesero y con una actividad exportadora inexistente (procesan el 25 % de la producción nacional).
- **Tambos fábrica con menos de 20.000 litros diarios de recepción**, que se dedican casi en forma exclusiva a la fabricación de quesos, (procesan entre el 20% y 25 % de la producción nacional).

De esta manera, comparando a la Argentina con otros países lecheros, se caracteriza por tener una gran proporción de empresas lácteas, las cuales procesan la mitad de la producción nacional de leche y la transforman en quesos;

destinando el 73% de su producción al mercado interno y un 27% al mercado externo.

Imagen n°9: Datos estadísticos de la industria láctea en el mercado regional



Fuente: elaboración propia en base a información del Ministerio Agricultura, Ganadería y pesca (MAGyP).

2.2.1 Marco y Aspectos Legales

La legislación Argentina referente a alimentos se estructura sobre una norma general, el **Código Alimentario Argentino** (CAA), Ley N° 18284 en él rigen las condiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de calidad que deben cumplir los establecimientos y los productos alimenticios en la Argentina y que están en concordancia con el Codex Alimentarius⁵ (cuerpo normativo que es la referencia internacional más importante en materia de calidad de alimentos).

Además, la creación de MERCOSUR⁶ como espacio común de intercambio comercial ha generado un proceso de normalización legislativa entre los países pertenecientes a esta asociación publicándose normas que, aunque no están en

⁵ Las normas del Codex Alimentarius son de adopción voluntaria por los países y son orientativas. Con ellas se busca unificar las distintas legislaciones de los países tomándose el Codex como referente.

⁶ MERCOSUR; Mercado Común del Sur, Tratado de Asunción 1991.

el código argentino, sí son de aplicación debido a los acuerdos firmados entre los estados.

El CAA está compuesto por más de 1.400 artículos divididos en 20 capítulos que incluye disposiciones referidas a condiciones generales de las fábricas y comercio de alimentos, condiciones relacionadas con la conservación y tratamiento de los mismos, recipientes a utilizar, envolturas, normas respecto los rótulos, etc.

Su objetivo principal es la protección de la salud de la población.

En particular, la **habilitación, funcionamiento y fiscalización** de establecimientos lácteos en la República Argentina se encuadra legalmente bajo el **Decreto 2.687/77**, valido tanto para las habilitaciones federales como para las internacionales. En el mismo se incluyen las condiciones mínimas que debe reunir la planta para ser habilitada, así como las normas procedentes de la Resolución MERCOSUR GMC 80/96 de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Esta última resolución toma como referencia los Principios Generales de Higiene de los Alimentos del Codex Alimentarius, transformándolos en normas requisitos obligatorios cuyo cumplimiento asegura un tratamiento homogéneo para toda la producción alimentaria de los países del Mercosur.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la Resolución N°233/98 del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), establece que todos los establecimientos que participan en la transformación industrial⁷ están obligados a cumplir con **Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)**⁸ y a desarrollar **Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES)** que describan los métodos de saneamiento diario a ser cumplidos por el establecimiento⁹. En los últimos años, se ha implementado, la práctica de

⁷ Faena de animales, elaboración, fraccionamiento y/o depósitos de alimentos.

⁸ Son las especificaciones de procesos y procedimientos para el control, de condiciones pre operacionales y operacionales dentro de un establecimiento. Incluye procedimientos relativos a instalaciones, transporte, almacenamiento, personal, limpieza, control de procesos, documentación, entre otros.

⁹ La estructura de los procedimientos es desarrollada por cada establecimiento.

Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP)¹⁰. Si bien en Argentina estas prácticas no son de carácter obligatorio, hay muchos países donde se requiere la misma para la entrada del producto al país (tanto para EEUU como para UE).

Para la **comercialización de productos en el mercado interno**, se debe realizar la inscripción del establecimiento en el Instituto Nacional de Medicamento, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT¹¹), quien otorga el número de Registro Nacional de Establecimientos (RNE) y el Registro de Productos Alimentarios (RNPA). Para realizar operaciones de exportación es obligatoria la inscripción en el Registro de Importadores y Exportadores de Aduana. El número de inscripciones obtenido habilita para operar a través de cualquier aduana del país.

Aquellos establecimientos que **comercializan en el mercado externo de productos lácteos**, deben ser habilitados por la Coordinación General de Lácteos y Avícolas del SENASA¹², este organismo verifica durante las inspecciones para habilitación no solo el cumplimiento de la normativa nacional, sino también de las normativas extranjeras. Una vez habilitado el establecimiento se da aviso a las distintas autoridades sanitarias del exterior para que incorporen a la empresa en los registros correspondientes.

Por otra parte, todos los **operadores intermedios vinculados a la cadena láctea** deben estar inscriptos en el registro de operadores lácteos que lleva la Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario (ONCCA), dicha autorización está sujeta a la garantía de un stock de 25.000 toneladas de leche

¹⁰ Enfoque sistemático para identificar peligros y estimar los riesgos que pueden afectar la inocuidad de un alimento, a fin de establecer las medidas para controlarlos. Dicho control se realiza por línea de producción.

¹¹ El INAL es el centro de referencia de la ANMAT con respecto a alimentos. Por su parte la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica es un organismo público descentralizado dependiente de la secretaria de Política, Regulación y Regulaciones Sanitarias del Ministerio de Salud de la Nación, encargado de velar por la salud humana asegurando la calidad de los productos de su competencia.

¹² Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria; es responsable de planificar, organizar y ejecutar programas y planes específicos que reglamenten la producción, orientándola hacia la obtención de alimentos inocuos para el consumo humano y animal.

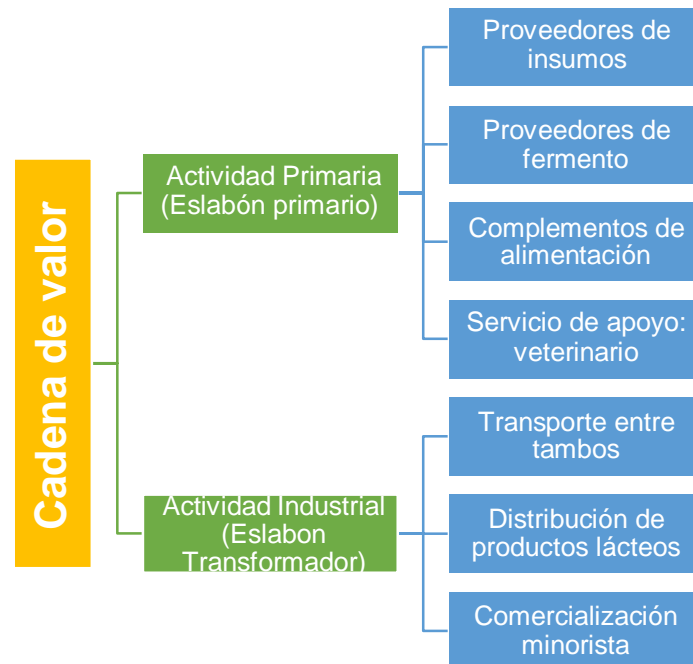
en polvo por parte de las usinas lácteas, a fin de garantizar el abastecimiento del mercado interno.

2.3 Actividad Productiva

La cadena láctea está caracterizada por la diversidad productiva, tecnológica y de mercado en todos los eslabones que la componen. Los dos eslabones principales de la cadena láctea son la actividad primaria (eslabón primario) y la actividad industrial (eslabón transformador). A ellos se adicionan eslabonamientos “hacia atrás” (proveedores de insumos tamberos, fermento) y eslabonamientos “hacia adelante” (transporte entre tambos y usinas lácticas, distribución de los productos lácteos, comercialización minorista, etc.)

En el siguiente gráfico se presenta un análisis detallado de las características de cada sector a nivel nacional.

Grafico n°9: Cadena de valor Industria Láctea.



Fuente: elaboración propia en base a información recabada.

2.3.1 Actividad Primaria

El **tambo** es donde se definen las características principales de la materia prima (leche cruda) en cuanto a la calidad de su composición (grasas, proteínas, lactosa y sales) e higiénico – sanitaria (bacterias, células somáticas).

Estas características son importantes porque influyen en el precio al productor por la materia prima.

Los productores tamberos se localizan en zonas cercanas a los grandes centros urbanos para ubicar la producción de manera inmediata en los centros de procesamiento lácteos.

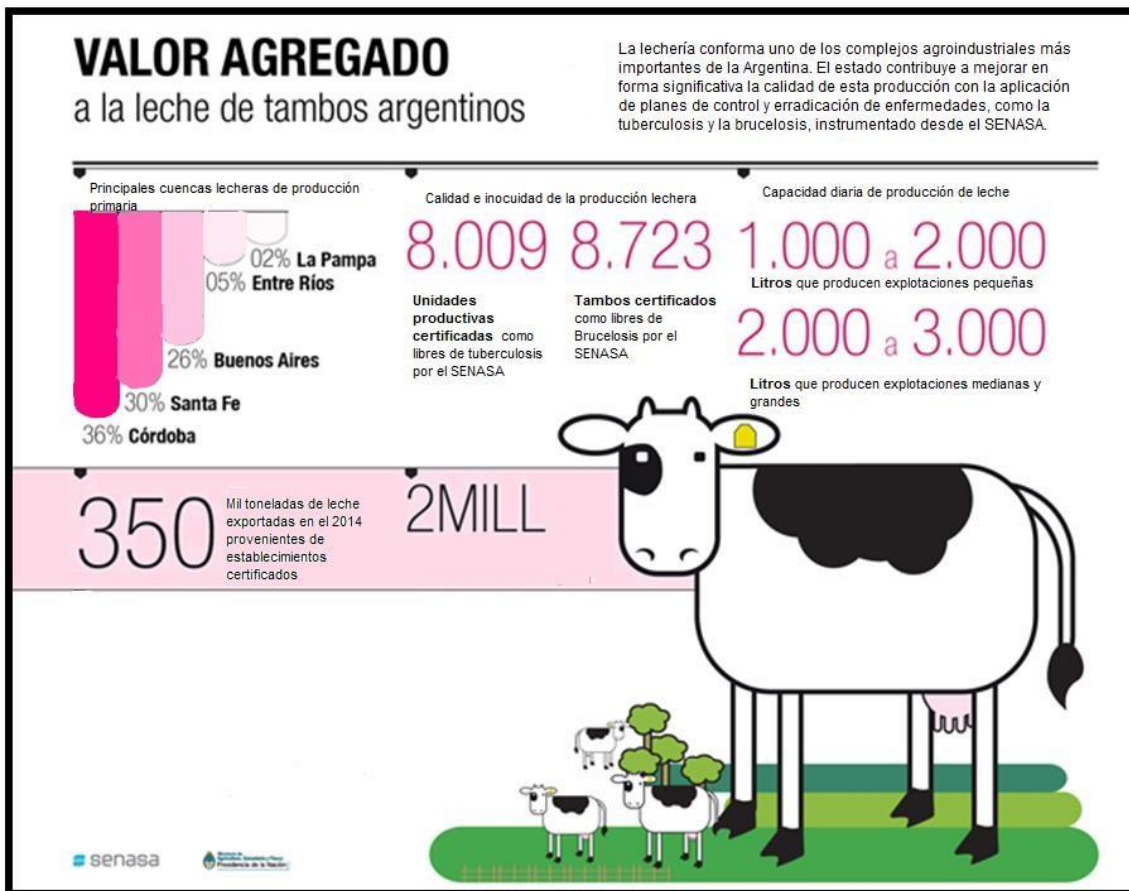
Aquellos que están ubicados en zonas rurales, envían su producción diaria a fábricas de la zona, donde se procesa la leche en distintos derivados.

El período 2007-2010, se caracterizó por un estancamiento de la producción, cuyas causas se deben a dos factores: 1) por las condiciones climáticas (falta de lluvias); 2) el desincentivo a las inversiones, una actividad que se convirtió más riesgosa consecuencias de las intervenciones del gobierno en el mercado del producto lácteo.

El período 2010-2014 disminuyó la cantidad de tambos, pero la producción total de leche se mantuvo alrededor de los 9.500 – 10.000 millones de litros cúbicos anuales. Esto se debe a la mecanización del ordeño, al establecimiento de entidades cooperativas entre los tamberos que implementan equipos móviles para almacenar, enfriar y transportar la leche a usinas elaboradoras o pasteurizadoras.

La infografía muestra el valor agregado de la producción láctea.

Imagen n°10: Valor Agregado - Tambos Argentinos



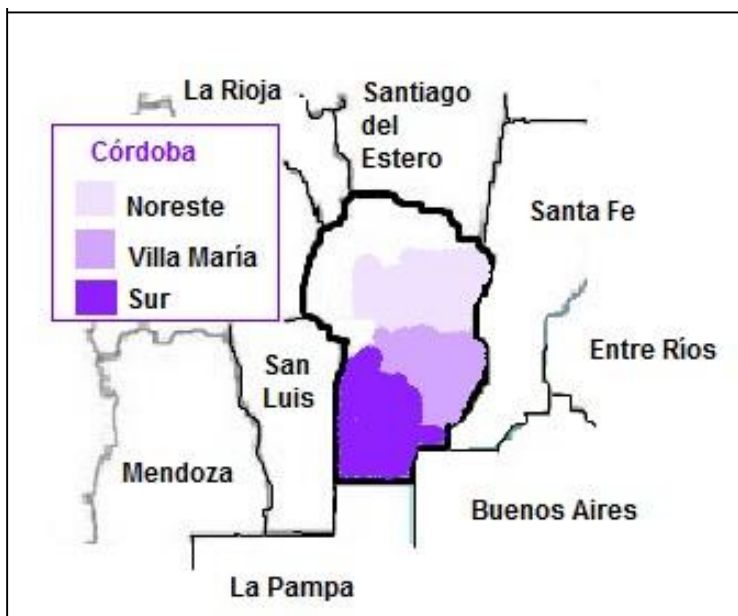
Fuente: SENASA (2014). Informe de la producción 2013-2014. Servicio Nacional de sanidad y calidad agroalimentaria.

2.3.1.1 Actividad Primaria: Provincia de Córdoba

Córdoba cuenta con tres cuencas lecheras bien diferenciadas por su ubicación:

- Cuenca Noroeste (con centro en San Francisco)
- Cuenca de Villa María (bajo zona de influencia de Villa María). La empresa en estudio se encuentra comprendida en dicha cuenca.
- Cuenca Sur (la franja se extiende desde Coronel Moldes hasta Canals, pasando por La Carlota como zona de influencia)

Imagen n°11: Cuencas Lácteas Provincia de Córdoba



Fuente: INTA (2014). Lechería en Argentina: análisis de competitividad. Buenos Aires – Argentina. Recuperado el 25 de Mayo del 2015, de <http://mitreyelcampo.cienradios.com/los-verdaderos-numeros-de-la-lecheria/>

En base a estadísticas del INTA¹³ (2005), SENASA y del Departamento de Lechería de la Provincia de Córdoba, se distribuyen los establecimientos y producciones de leche cruda entre las tres cuencas anteriormente mencionadas:

- La cuenca del Noroeste contaría con 1880 campos, que producen 1255 millones de litros anuales;
- La cuenca Villa María contaría con 1295 establecimientos y una producción de 1239 millones de litros de leche al año;
- La cuenca Sur contaría con 547 establecimientos y una producción de 412 millones de litros por año.

La cuenca de Villa María posee el 67% de superficie con pastura perenne, además producción de avena para alimento del ganado.

Los informes del INTA señalan que los tambos de la cuenca de Villa María presentan mayor **suplementación de alimentos concentrados** que los tambos

¹³ Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

de otras cuencas. Una dieta a base de concentrados confiere una mayor productividad por vaca en ordeño respecto a una dieta esencialmente pastoril.

La conjugación de todos los factores descriptos determinan distintos desempeños productivos de acuerdo a la cuenca y tamaño del establecimiento, que habitualmente suelen ser medidos en términos de producción por vaca en ordeño, producción por hectárea y producción por puesto de trabajo.

IDE-ONI cuenta en su establecimiento ganadero con 1880 cabezas de ganado. Una vez que el ganado (sólo aquellas que se encuentran en condiciones óptimas de salud, peso, etc. requeridas por el productor) cumplen con su vida productiva (3 a 4 pariciones aproximadamente), se encierran en un corral dónde son alimentadas a grano de maíz molido para "engorde" y se comercializan en frigoríficos.

2.3.2 Actividad Industrial

El eslabón transformador es una secuencia organizada de operaciones de captación, manipulación y transformación de recursos y bienes intermedios en bienes de consumo.

La complejidad de estos procesos se enfrenta a períodos bien diferenciados en cuanto a condiciones de producción interna y situación del mercado internacional. En cada uno de estos periodos, los niveles de actividad respondieron al contexto dominante, como así también la inversión en ampliación de plantas y/o innovación de productos.

Es difícil de precisar la capacidad instalada de la industria láctea en la actualidad (plantas lácteas y nivel de tecnología), pese a ello representantes del sector industrial señalan que la **capacidad instalada actual** rondaría entre los **13.000 y 14.000 millones de litros** por año.

En base a estos datos, varios informes reflejan que el sector industrial lácteo vende la mayor parte de su producción al mercado interno, canaliza a través de supermercados e hipermercados el 40% de sus ventas al mercado interno como:

Mastellone, Sancor, Milkaut, Nestle, Danone, Bongrain¹⁴, por un lado y por el otro, se encuentran las pequeñas y medianas empresas que vuelcan su producción a supermercados locales o empresas del sector.

Estas y otras empresas industriales, han tenido gran influencia en la conducta de los agentes productores. La dinámica de la estructura de la industria y la conducta fueron alteradas por:

- La **mejora de los incentivos microeconómicos** que provoco la introducción del sistema de pago diferencial por calidad de leche cruda a los tamberos.
- La **diferenciación del producto** con énfasis en diferencias de calidad higiénico – sanitario y nutritivo de los mismos de parte de la industria.

2.3.2.1 Actividad Industrial: Provincia de Córdoba

La provincia de Córdoba representa la **segunda concentración industrial** del país, por la disponibilidad de energía, agua y por su posición geográfica, que le permite una fácil comunicación con todas las regiones. Se destacan en ella la industria alimenticia, automotriz y química. Otras aglomeraciones en esta provincia son: Río Cuarto, San Francisco y Villa María.

En base a consultas a la Asociación de la Industria Lechera de la República Argentina (ATIRLA) sede Provincia de Córdoba, el número de trabajadores formales en la industria láctea provincial es de 5.000 trabajadores activos distribuidos en aproximadamente en 216 plantas.

La expansión de la actividad en el sector durante los últimos 5 años se tradujo en incrementos de puestos laborales en varias plantas existentes y nuevas. De los 216 establecimientos, 40 de ellos estarían habilitados para exportar según estadísticas de SENASA.

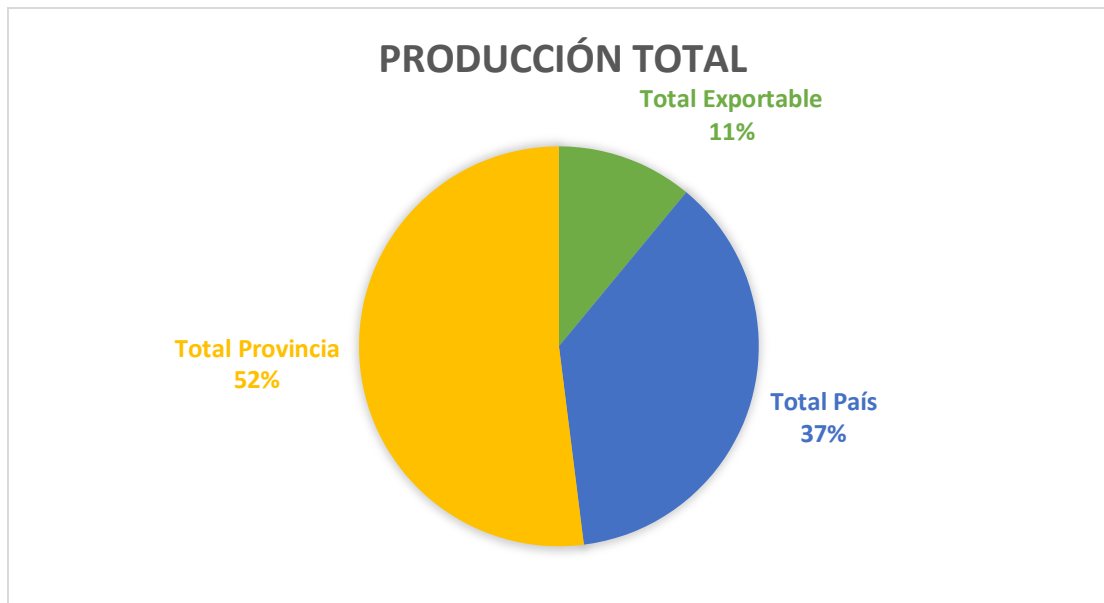
¹⁴ Principales actores del mercado lácteo: Las dos primeras son constituidas por capitales nacionales, mientras que las tres últimas provienen de capitales extranjeros, mientras que Milkaut es una cooperativa.

Destino de la leche: Productos relevantes

La industria láctea de Córdoba produce una amplia **gama de productos lácteos**; comprende leche fluida (pasteurizada, esterilizada, chocolatada), leche en polvo, queso de pasta blanda, semi dura y dura, manteca, dulce de leche, yogurth, y otros productos lácteos. La Dirección de Industria Alimentaria de MAGPyA (2011) estimó que un porcentaje de esta leche se destina a producción de quesos de pasta blanda, y el resto se comercializa como leche fluida fresca (en base a niveles de producción correspondientes a 10.100 millones de litros).

IDE-ONI destina la producción de leche a la planta fabril como materia prima para la elaboración y obtención de quesos, para su posterior comercialización. Durante el proceso productivo se diversifica la producción, y de acuerdo al tiempo de maduración y humedad de sus masas se logran quesos de bases blandas, semiduras y duras, y crema.

Grafico n°10: Destino de Productos Lácteos – Provincia de Córdoba.



Fuente: elaborado en base a informes de estimación Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentos 2014 (anexo II).

2.3.3 Productos más comunes en la industria

Los quesos de mayor producción en la industria, se los clasifica de acuerdo a parámetros de tiempo de maduración y contenido de humedad.

2.3.3.1 Masas blandas o húmedas (entre un 46% y 55% de humedad)



- **Queso Cremoso**

Deriva de quesos italianos con características similares como Crescenza, Taleggio y Bel Paese (Malcio, Lombardía).

Es el queso de mayor consumo en la Argentina y representa casi el 40% de la producción nacional de quesos.

Es un queso elaborado con leche entera vacuna, acidificada por uro cultivo de bacterias lácticas y coaguladas por cuajo y/o enzimas específicas.

El tiempo de maduración es de 20 días para hormas de hasta 2.5 kg., 30 días para hormas de hasta 5 kg. Los insumos necesarios para su producción son: leche entera, fermentos lácticos, cuajo, cloruro de sodio y cloruro de calcio.

- **Queso Port salud**

Este queso tiene sus antecedentes en el queso elaborado en la abadía de Notre-Dame du Port-du-Salut, construida en 1233. Por su popularidad se hizo conocido

en toda Francia en poco tiempo; En la Argentina fue introducido por los inmigrantes europeos y se lo comercializa con el nombre de queso Saint Paulin.

Es elaborado con leche entera o estandarizada, acidificada con cultivo de bacterias lácticas y coaguladas por cuajo y/o enzimas específicas. Los insumos necesarios para su producción son: leche pasteurizada entera o normalizada, cultivo de bacterias lácticas, cuajo y/o enzimas coagulantes específicas, cloruro de sodio.

- **Ricota Magra**

Tiene sus orígenes en Italia desde la civilización greco-romana; su difusión se debe a san francisco de asís, quien enseñó a los pastores italianos el arte de producirla.

Su nombre significa “recocida” ya que en su proceso de producción, justamente, se vuelve a calentar por segunda vez.

Es un queso fresco producido directamente del suero de la leche de vaca; técnicamente, la ricota es como si fuera un sub producto, ya que se obtiene de la precipitación de la proteína residual, que se encuentra en el suero derivado de la elaboración de los otros quesos frescos.

No contiene preservativos ni aditivos químicos de ningún tipo, es un producto cien por ciento natural.

Los insumos para su producción son los mismos que se utilizan para la elaboración de los quesos y se adiciona suero de quesería y vinagre de alcohol o jugo de limón.

- **Mozzarella**

El queso Mozzarella Argentino tiene sus orígenes en Italia, en las regiones de Lazio, Campania y Puglia.

Los inmigrantes italianos en Argentina introdujeron la tradicional metodología de "hilar" la masa en forma manual, siendo reemplazada gradualmente por mezcladoras o hiladoras automáticas.

En la actualidad, el queso Mozzarella Argentino es el queso de pasta blanda más exportado de nuestro país.

Es un queso extra graso, graso a semi graso que se obtiene por hilado de una masa acidificada (producto intermedio obtenido por coagulación de la leche por medio del cuajo y/u otras enzimas coagulantes apropiadas), complementada o no por la acción de bacterias lácticas específicas.

El tiempo de maduración es de 24 horas.

Los Insumos necesarios para su producción son: leche y/o leche reconstituida, pasteurizada, estandarizada o no en su contenido de materia grasa, cuajo y/o enzimas coagulantes específicas, cloruro de sodio.

- **Crema**

Es un derivado del queso pero se lo incluye dentro de los quesos de masas blandas; Existen referencias de elaboración en el país desde fines del siglo XIX, que se producían diversas variedades como: Crema Comino, Crema Gruyere, Crema Limburgo.

Es un derivado que se elabora con leche entera, acidificada por cultivo de bacterias lácticas y coaguladas por cuajo y/o enzimas específicas. Se presenta en potes o envases de diferentes capacidades. Su tiempo de maduración es de 24 horas.

Los insumos para su producción son: leche entera, cultivo de bacterias lácticas, cuajo y/o enzimas específicas.

2.3.3.2 Masas semi duras (entre un 36% y 46% de humedad)



- **Queso Fynbo**

Sus antecedentes responden a Dinamarca, más precisamente en la isla de Fionia, relacionado con otros quesos daneses como el Samsøe, el Dambo, el Elbo, el Svenbo y el Molbo.

Los inmigrantes europeos introdujeron en Argentina la cultura de la producción de varios de estos quesos (conocidos como Fynbo, Dambo, Samsøe).

Queso elaborado con leche entera o normalizada, acidificada por cultivo de bacterias lácticas y coaguladas por cuajo y/o enzimas específicas.

Es necesario, como mínimo, un mes y medio para su maduración. Los insumos para su producción son: leche entera o normalizada, cultivo de bacterias lácticas, cuajo y/u otras enzimas específicas, Cloruro de Sodio, Colorante permitido.

- **Queso en Barra (Tybo)**

Este queso, tiene una denominación originaria de Dinamarca y fueron los inmigrantes europeos quienes lo introdujeron en nuestro país.

El queso Tybo Argentino está relacionado con el queso Patagrás Sándwich Argentino o queso barra. Su consistencia elástica es clave para ser cortado en finas láminas adaptadas a la preparación de sándwiches.

Se elabora con leche semi descremada o normalizada, acidificada por cultivo de bacterias lácticas y coaguladas por cuajo y/o enzimas específicas. Para su maduración, es necesario dos meses.

Los insumos necesarios para su producción son: leche semi descremada o normalizada, cultivo de bacterias lácticas, cuajo y/u otras enzimas específicas, cloruro de sodio, colorante permitidos.

2.3.3.3 Masas duras (menos del 36% de humedad)



- **Romano**

Queso que tiene sus orígenes en la Roma antigua y fue introducido a nuestro país por inmigrantes italianos de la región de Lazio. A pesar de no ser uno de los quesos más populares en Argentina, se lo sigue elaborando en la región Pampeana a nivel industrial y artesanal. Algunas empresas elaboran versiones más pequeñas de este queso (2,5 Kg de peso) denominándolo Romanito Argentino.

Es un queso elaborado con leche entera, acidificada por cultivo de bacterias lácticas y coaguladas por cuajo y/o enzimas específicas. Cuando se utilice cuajo de ternero o enzimas coagulantes deberá ser adicionado de enzimas lipolíticas. Su tiempo de maduración es de 6 meses.

- **Queso Sardo**

Los inmigrantes provenientes de la isla de Cerdeña (Italia) introdujeron en Argentina la tradición quesera de su región de procedencia.

La tecnología de elaboración de este queso en Argentina es una adaptación de aquella utilizada en Italia.

La denominación queso Sardo Argentino expresa la unión entre la región de origen de los inmigrantes italianos y el país que los cobijó.

Es un queso elaborado con leche entera o parcialmente descremada, acidificada por cultivo de bacterias lácticas y coaguladas por cuajo de cabrito o cordero y/o enzimas específicas. Para su maduración requiere de tres meses y los insumos necesarios para su producción son: leche entera, cultivo de bacterias lácticas, enzimas coagulantes apropiadas (cuando se utiliza cuajo de ternero o enzimas coagulantes deberá ser adicionado de enzimas lipolíticas – lipasas-), cloruro de sodio.

2.3.4 La Actividad Lechera como Multiplicador del Empleo

El nivel de empleo que provee el sector es significativo; según informes de la Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA 2015), se estiman alrededor de 32.000 empleos directos en la industria láctea, a los que se suman unos 5.000 puestos de trabajo en el transporte y otros en la distribución mayorista y minorista. A ellos hay que agregarle 29.000 empleos directos en la explotación tambera, por lo que se llega a un total de **71.000 personas ocupadas en forma directa por la cadena láctea**, sin contar los proveedores de insumos y servicios y otras actividades relacionadas que moviliza por su efecto multiplicador.

Las cifras citadas ponen en evidencia la importancia del sector lechero en la economía nacional y esto resulta aún mucho más relevante en aquellas provincias que albergan la mayor parte de las actividades del sector lechero argentino.

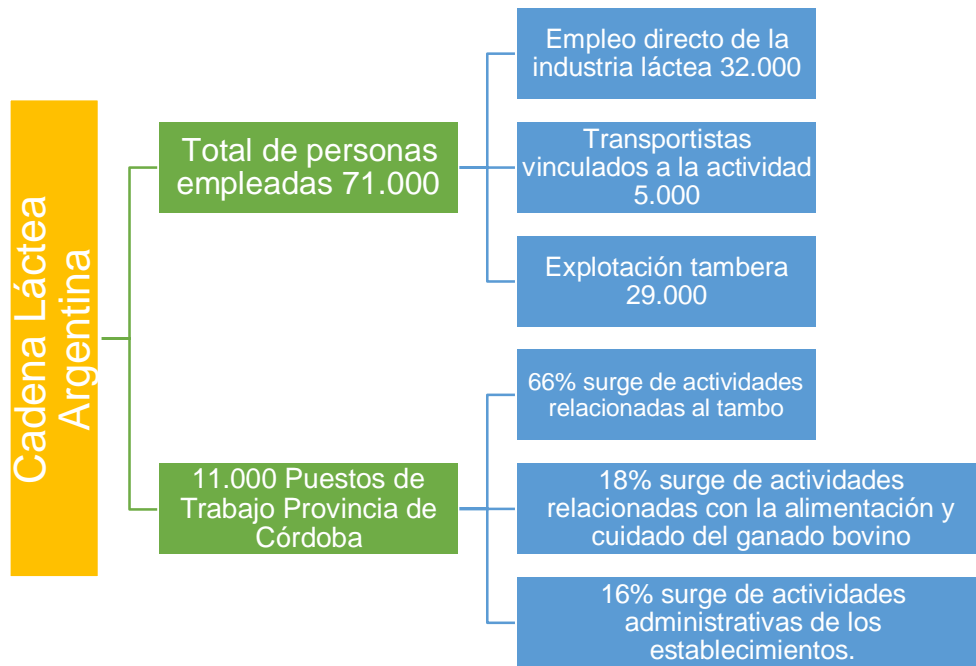
2.3.4.1 Generación de Empleo: Provincia de Córdoba

Los establecimientos tamberos de la Provincia de Córdoba generan 11.700 puestos de trabajo directo, de los cuales un 66% surgió de actividades relacionadas con el movimiento, ordeño y sanidad de los animales (bajo la categoría “tambero + personal tambo), un 18% provino de tareas relacionadas con el manejo de la base forrajera del establecimiento, la suplementación de alimento diaria a los animales y otras tareas (categoría “peón general”), y el 16% restante surgen de tareas de gestión de la actividad diaria del establecimiento tambero, las cuales habitualmente suelen recaer sobre el productor propietario del establecimiento (categoría “dedicación gestión productor”)¹⁵.

El eslabón primario tiene un mayor impacto en la generación de empleo en la cuenca de Villa María, donde es mayor la población de establecimientos tamberos. Según datos estadísticos de Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MINAGRI), el 46% de los puestos de trabajo generados por el eslabón primario se localizan en la Cuenca Noroeste (con 5.377 puestos), otro 41% se ubica en la Cuenca Villa María (con 4.839 puestos) y el restante 13% se sitúa en la Cuenca Sur (con 1.484 puestos).

¹⁵Es importante señalar que un trabajador y/o el productor propietario pueden especializarse en la realización de solo una de estas tareas o puede realizar más de una de ellas. Es normal que en los establecimientos pequeños el propietario y/o el tambero realicen más de una de las actividades vinculadas a la unidad productiva de tambo. Esto sucede en los establecimientos pequeños de las tres cuencas.

Cuadro n°3: Resumen Actividad Láctea Multiplicador de Empleo



Fuente: elaboración en base a informes estadísticos del INTA y AACREA 2014.

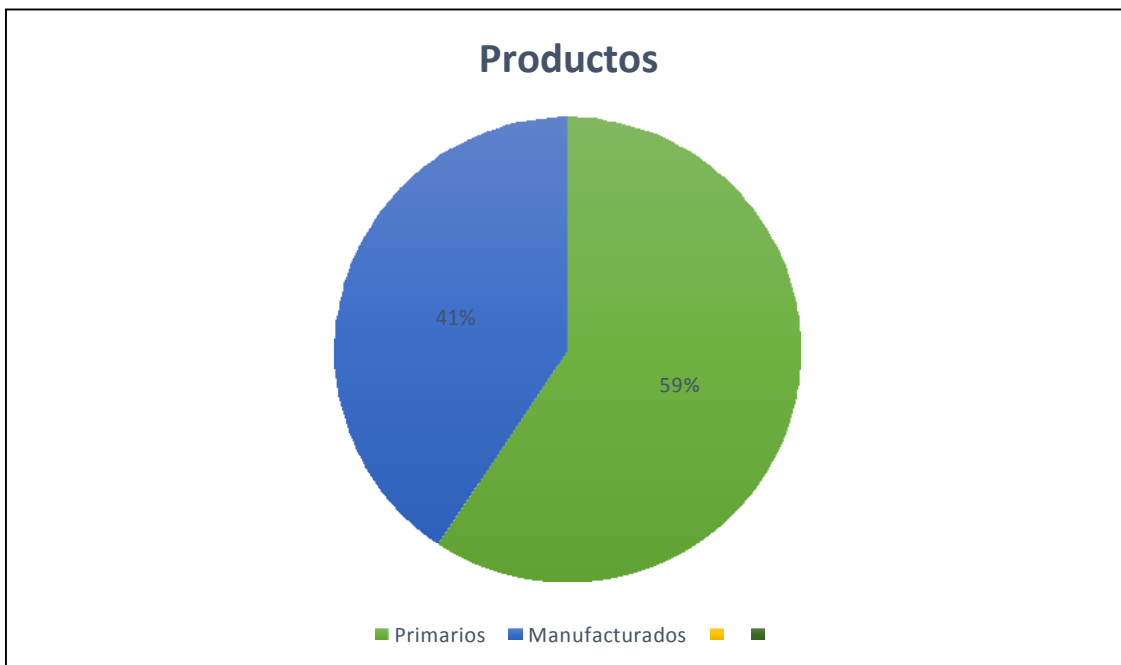
2.4 Mercado Internacional de Productos Lácteos

El desarrollo del comercio exterior es fundamental en la economía de un país, debido a que no se limita al intercambio de mercaderías sino que es un factor movilizador de otros rubros como el transporte, ingreso y egreso de capitales, créditos, entre los principales. Por eso, el futuro económico del país está vinculado con el comercio exterior, pero también, al participar del intercambio comercial, sufre las consecuencias de las circunstancias mundiales: cambios en la demanda del producto, fluctuaciones en la cotización, crisis económica, como así también, la formación de bloques regionales entre los países, como la Unión Europea (UE) o el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA). Para enfrentar esta situación y no quedar ajena al proceso de integración, Argentina forma parte del MERCOSUR, bloque regional constituido por países de Latinoamérica.

El MERCOSUR constituye uno de los bloques económicos más importantes, después de la UE y el Nafta. Sus objetivos son netamente económicos, y responden a múltiples intereses en el aspecto político, cultural, ambiental, etc. Los países que constituyen el MERCOSUR son Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay.

El comercio entre Argentina y Brasil es el de mayor importancia para la región, ya que se alcanza el 50% de los intercambios; la composición de las ventas se concentra en productos primarios y semielaborados.

Gráfico n°11: Exportaciones del MERCOSUR y Asociados



Fuente: Echevería M., Capuz S. (2002). *La Argentina y el Mercosur*. Buenos Aires – Argentina. Editorial AZ.

2.4.1 Comercio Internacional de Productos Lácteos

La comercialización mundial de quesos se manifiesta en mercados cerrados, con acuerdos bilaterales y está dominado por la Unión Europea. La existencia de acuerdos preferenciales entre países y bloques pone en desventaja a quienes no acceden a dichos tratos preferenciales. Presentando así, barreras de ingreso al mercado.

El comercio de productos lácteos muestra un importante crecimiento durante la última década; el volumen de leche producida (en toneladas) creció un 22%, duplicando el crecimiento de la producción y el volumen de leche comercializada. Parte del volumen de leche que ingresa al circuito de comercio internacional (incorpora a distintos tipos de productos lácteos) es procesada como queso. Esto es importante, porque puede destinar parte de su producción, entre el 20 y el 25%, al mercado externo sin afectar al consumo doméstico.

Acciones Gubernamentales y No Gubernamentales

Instituciones gubernamentales, educativas (Escuela Superior Integral de Lechería de Villa María), y no gubernamentales, llevan adelante diferentes programas destinados a mejorar la gestión de los establecimientos, el perfil tecnológico e innovador, el acceso a la buena información y la formación de capital humano, permitiendo consolidar y fortalecer la presencia de productos regionales en mercados del orden nacional e internacional.

Un ejemplo de ello es el **Plan Estratégico para la Cadena Láctea Argentina 2008-2020**; su propósito es contribuir al desarrollo sectorial, entendiendo que la competitividad de las explotaciones lecheras depende no sólo de su eficiencia en la producción y gestión sino también del contexto en el que desempeña su actividad.

El plan requiere del trabajo mancomunado de entidades públicas y privadas del sector hacia la construcción del capital social. Es así que el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), lleva a cabo el **Proyecto de Mejora de la Eficiencia y de la Competitividad de la Economía Argentina**; el cual busca **jerarquizar a la industria argentina** ante los mercados y consumidores, contar con laboratorios acreditados de control de calidad (ATMAT) que empleen técnicas de aceptación internacional.

A nivel local, la Asociación del Clúster Quesero Villa María, que tiene por objetivo gestionar la realización de acciones emergentes del Plan de Mejora Competitiva (PMC), elaborado en el marco del Componente de Iniciativas de Desarrollo de Clusters del Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP),

administra los fondos concedidos por éste u otras instituciones, a fin de impulsar el desarrollo de la actividad.

La asociación del Clúster Quesero Villa María es un elemento central entre las entidades gubernamentales, no gubernamentales e instituciones educativas, que reúnen y concentran los esfuerzos dedicados a la actividad lechera, siendo responsable de gestionar las acciones de mejora competitivas.

2.5 Resumen

De acuerdo a lo analizado, la actividad productiva e industrial lechera presenta un gran potencial, capacidad creciente de inserción y adaptación a la dinámica del mercado internacional, lo cual se traduce en una oportunidad de posicionamiento de la industria láctea en el mercado mundial, ofreciendo productos de alto valor agregado, sin descuidar la demanda interna.

El país tiene la oportunidad para consolidarse en el mediano y largo plazo en el mercado lácteo mundial debido a que los países que están incrementando su consumo de lácteos no tienen una producción propia que permita cubrir la mayor demanda.

La cuenca de Villa María, provincia de Córdoba, se ve favorecida por sus características ambientales y productivas; el crecimiento de mencionada actividad, proporciona fuentes de empleo y potencial crecimiento de exportación, siendo así la cadena de valor más importante de la región.

El desafío está en que todos los actores de la cadena láctea se sientan y vean involucrados, poner a prueba la capacidad de los productores, industriales y organismos públicos para consolidar un marco institucional adecuado, que permita articular las estrategias sectoriales de crecimiento, competitividad, servicios, innovación y confiabilidad.

El cálculo del margen bruto de las actividades agropecuarias ofrece información importante para la toma de decisiones. Permite comparar las diversas actividades productivas de la industria lechera.

Debido a que no es posible predecir con certeza los vaivenes del mercado, existe el riesgo que se tomen decisiones incorrectas, que pueden incidir negativamente en la economía de la empresa láctea.

Capítulo III

Análisis de Costos y Financiero de la empresa.

Brunetto - López Borchert

3 Análisis de Costos y Financiero de la Empresa

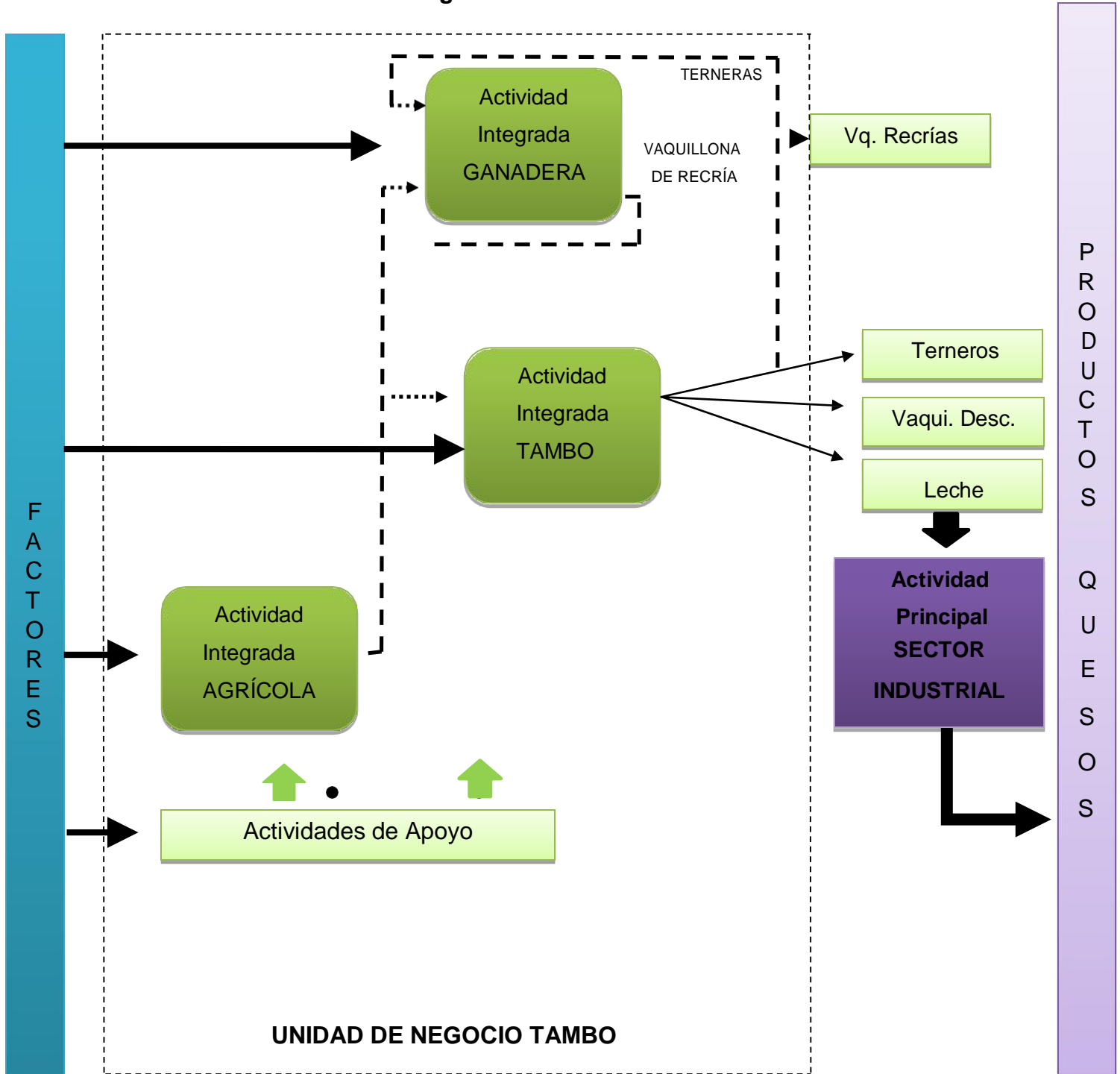
3.1 Análisis de Costos

3.1.1 Introducción

Para dar comienzo al capítulo, consideramos oportuno exponer cómo está constituida la **Unidad de Negocio** de IDE-ONI SA para una mejor comprensión en el desarrollo de los costos y análisis financiero que se realizará en el presente capítulo; análisis centrado en la actividad principal de la misma.

IDE-ONI cuenta con tres sectores que conforman la cadena de valor. El primero dedicado al desarrollo agropecuario, a partir del cual se obtiene la pastura para la alimentación del ganado bovino; el segundo, sector ganadero, está orientado a la ganadería y obtención de la leche, que se utilizará como materia prima en el último sector. Este último responde a la **actividad principal de la empresa**, que es el sector industrial o planta de producción, en la que se procesa y otorga valor agregado a la leche para la obtención de los quesos; productos a comercializar.

Grafico n°12: Unidad de Negocio de IDE-ONI SA



Fuente: Elaboración Propia

3.1.1.1 Proceso Productivo Biológico

El **proceso biológico** que se desarrolla en la explotación tambera tiene por objetivo la obtención de la leche, producida de modo natural por las vacas para la alimentación de las crías (terneros) en períodos posteriores a sus pariciones (lactancia). La **actividad económica**, consiste en el destete prematuro de los terneros para luego iniciar el ordeño artificial de las vacas, ya sea de modo manual o automatizado.

No es posible pensar la producción de leche separada de la producción de terneros. Es decir, que para que una vaca pueda parir y dar comienzo a un período de lactancia, debe haber tenido su correspondiente concepción o “preñez” nueve meses antes del parto.

La **preñez** de la vaca se puede producir por dos vías, por medios naturales, en el cual participa el toro en forma directa, detectando el celo de la vaca (el celo es el período en el cual la vaca es receptiva del toro [es fértil] y se repite cada 21 días); o bien a través de inseminación artificial (procedimiento más utilizado en los tambos), en el que el hombre es quien detecta el celo y, por medio de instrumentos adecuados para dicha práctica, introduce el semen del toro en el útero de la vaca.

Una vaquillona es apta para recibir su primera concepción cuando alcanza un peso aproximado de 350 Kg., que corresponde al 65% de su peso total cuando llegue a la adultez, siendo éste de 550 Kg. para la raza Holando Argentino.

Según cuál sea la dieta alimentaria suministrada desde su nacimiento, el peso promedio (350 kg.) puede ser logrado en tiempos variables.

Habitualmente, una vaquillona recibe su primer concepción entre el décimo quinto mes y el vigésimo tercer mes de vida.

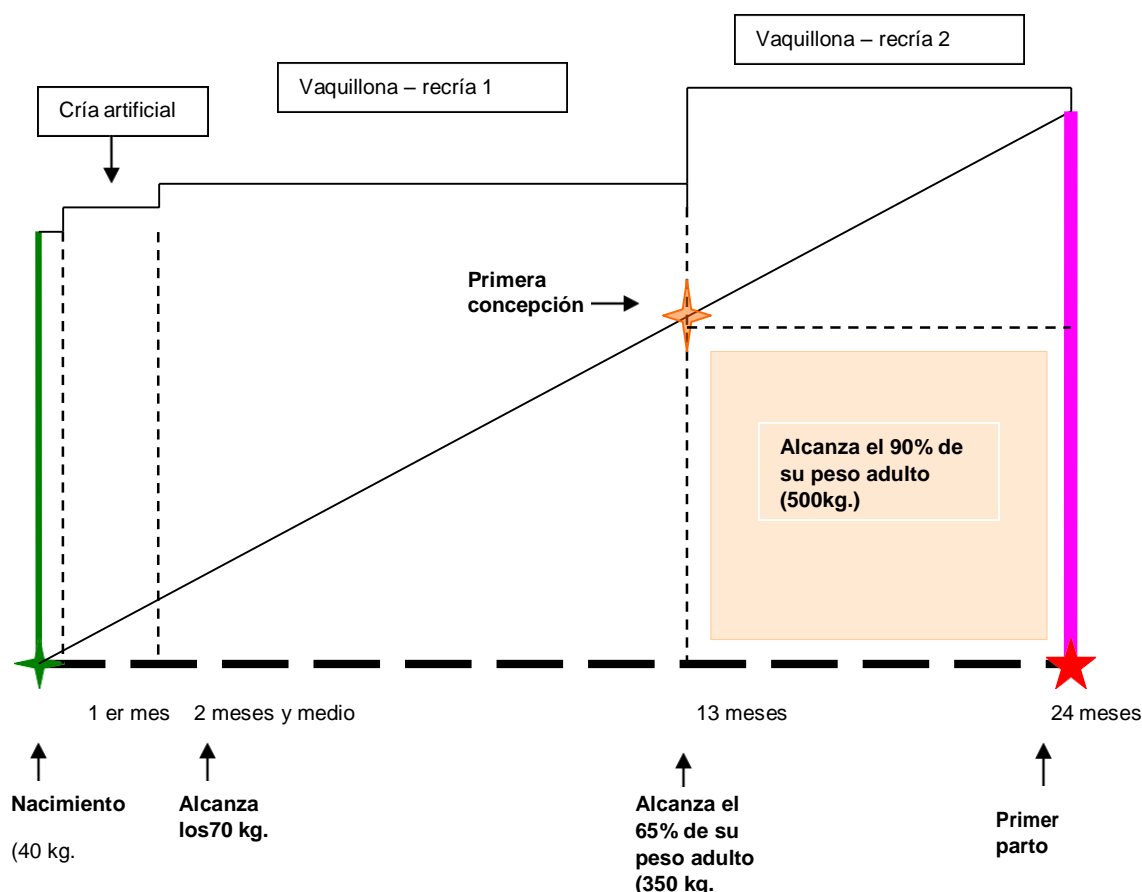
Durante los nueve meses que dura la gestación, la vaquillona alcanza el peso suficiente y recomendable para tener el primer parto (500 kg.). Inmediatamente después del parto, la vaca está en condiciones de entrar en producción.

El ciclo biológico integral de una vaca lechera puede ser dividido en dos ciclos o períodos:

- **Ciclo de pre-producción o crianza:** el objetivo es lograr futuras vacas para el rodeo productivo; A su vez, se divide en tres fases bien diferenciadas:

ternera, vaquillona – recria 1 (70kg. a los 350 kg.), vaquillona – recria 2 (primera concepción – parto). A continuación se muestra un esquema que sintetiza las diferentes fases.

Gráfico n°13: Ciclo de Crianza Ganado Bovino



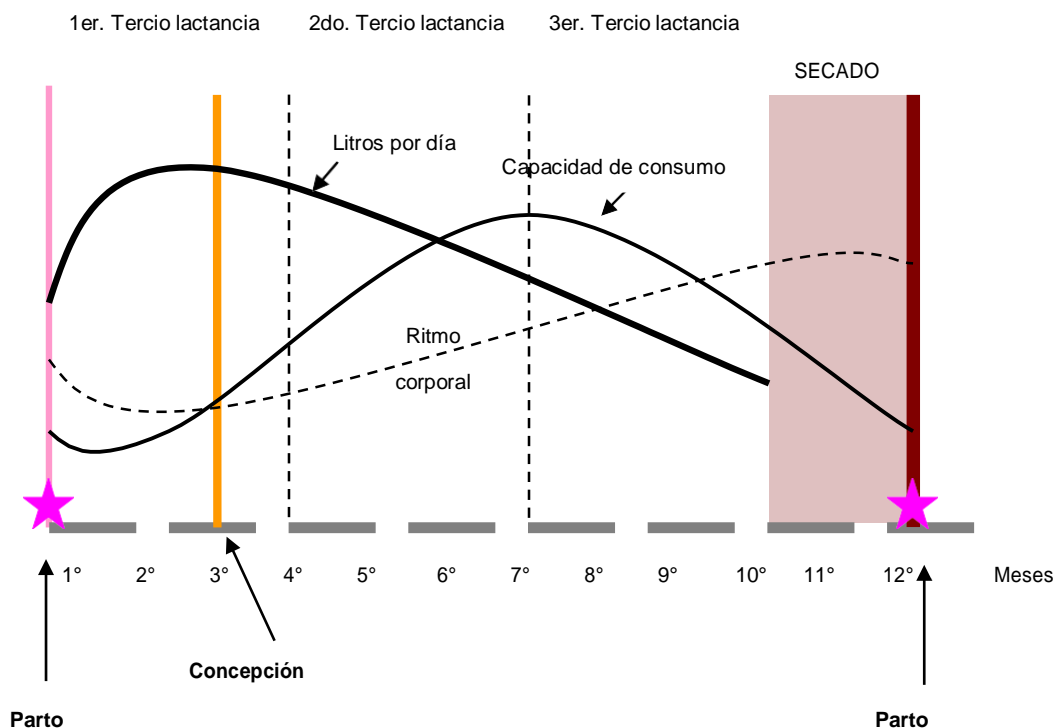
Fuente: elaboración propia

El ciclo comienza con el nacimiento de una ternera (hembra), la cual nace con un peso aproximado de 40 kg. y a los dos o cuatro días de su nacimiento comienza su **crianza artificial** en el que se le proporciona una alimentación con sustitutos lácteos que reemplazan la alimentación natural de leche vacuna (madre). Gradualmente se le va incorporando en la dieta alimentos sólidos para adaptar su aparato digestivo a la ingesta de pasto. Alrededor de las 12 semanas después de su nacimiento, la ternera logra un peso aproximado de 70 kg. Y está en condiciones de continuar su crianza de modo natural (a campo).

A partir de este momento comienzan las fases de **vaquillona-recria** (1-2), en las que los objetivos son:

- Poner a la vaquillona en condiciones de recibir el primer servicio (primera concepción); este objetivo se cumple en la fase de recría 1, en la que se lleva la ternera desde los 70 kg. hasta los 350 kg. requeridos para estar en condiciones de recibir servicio. Fase que tiene una duración entre 13 y 21 meses y el animal pasa de ser ternera a vaquillona.
 - Poner a la vaquillona preñada en condiciones de parir (primer parición) y comenzar su etapa productiva como vaca en un rodeo del tambo; este se cumple en la fase de recría 2 o final, en la que la vaquillona es preñada (primera concepción), realiza su primer gestación y alcanza el tiempo de su primer aparición; a partir de este momento es que inicia su ciclo productivo.
- **Ciclos de producción láctea:** el objetivo es obtener el producto leche; el ciclo se encuentra dividido en dos etapas: lactancia y de secado.

Gráfico n°14: Ciclo de Producción Láctea



Fuente: Cartier E. y Cartier J (2004). Tambo-Análisis de sus procesos de producción con fines de costeo. XXVII congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. Tandil – Argentina.

Entre 5 y 7 días después del parto, la vaca comienza su período de lactancia, incorporándose al rodeo de “vacas en ordeño”. Durante este lapso el animal es ordeñado por medio manual o medios mecánicos durante dos veces al día. El período de lactancia puede dividirse en tres partes (tercios) de 100 días cada uno:

- **Primer tercio de lactancia:** la vaca entrega la mayor producción en litros por día. Período en el cual el animal requiere de mayor energía pero consume, de modo voluntario, menor volumen de alimentos (energía). Técnicamente se denomina a dicha etapa como “balance energético negativo”, en el que el animal consume sus reservas grasas y pierde peso corporal.

A su vez, este es un período crítico ya que en su desarrollo se debe asegurar una nueva preñez, nueve meses después, un nuevo ciclo productivo. El intervalo parto-concepción no tiene una duración fija (tres meses), sino que en el primer celo puede suceder que la vaca no quede preñada, por lo que puede darse una prolongación del ciclo productivo.

- **Segundo tercio de lactancia:** el animal se encuentra en estado de gestación, lo que supone que está produciendo leche y ternero (cría).

En este período comienza la mejora del estado corporal del animal debido a que aumenta el consumo voluntario de alimentos junto con una disminución de los requerimientos de producción, período de “balance energético positivo”.

- **Tercer tercio de lactancia:** se caracteriza por ser la etapa de menor eficiencia de producción de leche (volumen litros por día). En esta etapa se presenta el problema de la demora en la preñez de la vaca, ya que si bien prolonga el ciclo productivo de leche pero lo hace en el tramo de menor eficiencia.

60 días antes de la fecha prevista para el parto comienza el período de secado, en el que el animal es apartado del rodeo de ordeño y se lo prepara para el parto. Esta es una etapa importante, que si bien no se produce leche pero depende la performance del próximo ciclo productivo lácteo.

- **Vida Útil:** con respecto a la “vida útil” de la vaca lechera, ésta se mide en términos de cantidad de ciclos productivos lácteos y cada uno de

ellos depende del éxito de la inseminación intentada en el ciclo anterior.

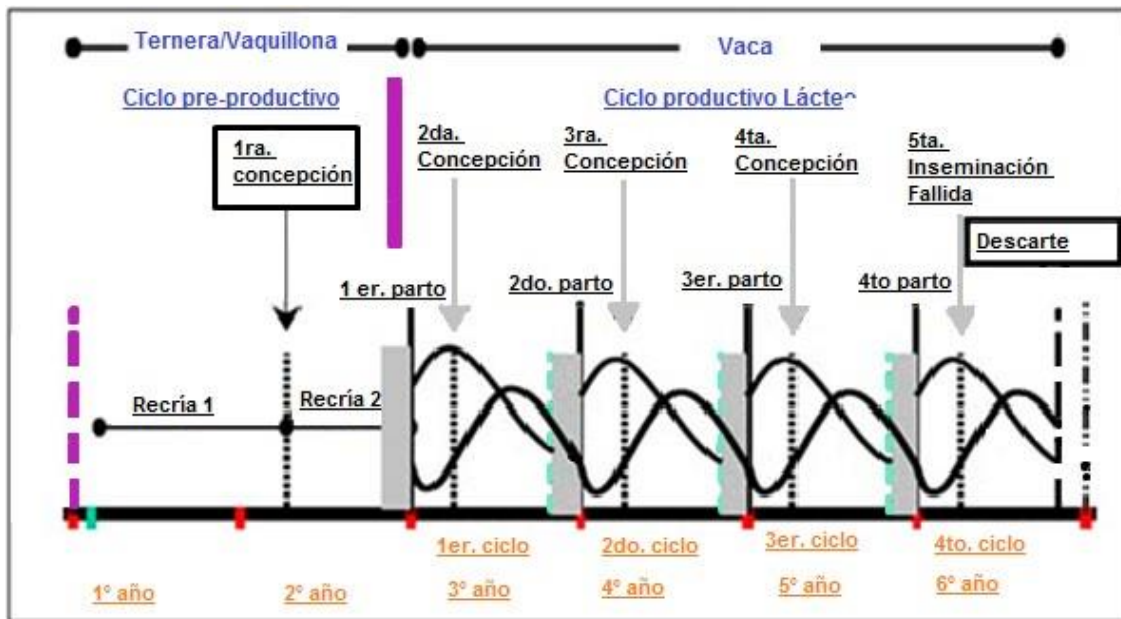
Hay muchos casos en los que el animal completa cuatro ciclos productivos lácteos, y de acuerdo a las circunstancias en las que haya tenido que crecer y desarrollar la vaca pueden motivar a que terminen su vida útil con menos o más de cuatro ciclos productivos.

El fin de la vida útil de la vaca implica el retiro del animal del tabo para su venta como “vaca de descarte” (se la vende a frigoríficos); esta reducción en el número de cabezas de ganado es compensada por la entrada en producción de igual número de vaquillonas en su primer parto (se inicia el proceso de recría).

El reemplazo o descarte de una vaca lechera puede ser en cualquier momento, ya sea por enfermedad, mortalidad o infertilidad, o por bajo rendimiento productivo, entre otros. En el primer caso, este tipo de descarte puede ser reducido mediante cambios en las condiciones ambientales (sanitarias o nutricionales) o también a través del mejoramiento genético.

A continuación se muestra en el gráfico el ciclo biológico de la vaca lechera y su vida útil desde el punto de vista de la producción.

Grafico n°15: Ciclo Biológico Completo



Fuente: Cartier E. y Cartier J (2004). Tambo-Análisis de sus procesos de producción con fines de costeo. XXVII congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. Tandil – Argentina.

3.1.1.2 Actividad Industrial y Comercial

El volumen de producción del tambo propio, con respecto a los requerimientos de materia prima del área de fabricación de los quesos, es de un 60% y el resto es de tambos de la zona. Como fue mencionado en el capítulo anterior, la actividad sufre de estacionalidad, siendo algunos meses más productivos (en cuanto a la producción y rendimiento de la leche por litro) que otros, como lo es la temporada estival, en la que el rendimiento por litro de leche es menor, siendo la producción equivalente a un 50% propia y un 50% externa.

El transporte que trae la materia prima a la fábrica es de terceros.

Una vez que llega la materia prima a la fábrica es almacenada en silos lecheros y tanques aislados térmicamente (acero inoxidable) para luego ser procesada en la planta. La temperatura de almacenamiento es entre 4°C y 6°C.

La materia prima se les paga a los productores una vez cerrado el mes, a los 20 días.

La compra de insumos se realiza de diferentes proveedores cercanos a la zona, y la compra se hace al contado o con cheque a los 30 días. Para aquellos proveedores que se les paga de contado, suelen hacer un descuento del 5% a la empresa.

Los insumos son almacenados en un galpón en estantes correspondientes y adecuados para cada uno de ellos. Los fermentos y aditivos son almacenados bajo refrigerio ya que necesitan ser congelados para su conservación.

Los productos que se adquieren pueden ser:

- Fermentos y diferentes cultivos lácticos.
- Sal
- Quimosina (coagulante)
- Colorantes
- Moldes para queso
- Bolsas de los quesos
- Cajas de cartón donde se encajonan los quesos para comercializar
- Utensilios para laboratorio (tubo de ensayos, vaso precipitado, etc.)
- Insumos de higiene, limpieza y mantenimiento.
- Diferentes químicos como lo es el hipoclorito de sodio, soda caustica, detergentes alcalinos, entre otros.

Una vez terminados los productos, son almacenados en la sala de expendio, en una cámara de frío (0°C – 4°C) donde serán almacenados y estacionados por cierto período correspondiente a cada tipo de masa para luego ser comercializados.

Una vez listo el producto para su comercialización, dos empleados de la fábrica se encargan de la distribución en un camión frigorífico propio. Uno de ellos se encarga de distribuir en la ciudad de Córdoba, Villa Dolores, Deán Funes, Cruz del Eje, La Falda, etc; la forma de pago (empresa – comerciante) es el 2% sobre el total de cada venta. En el caso del comerciante que realiza la distribución en las demás provincias: San Juan, San Luis, Mendoza, La Rioja, Chubut, etc, la forma de pago es el 1% sobre el total de la venta.

El ingreso por la comercialización y venta de los productos se da de diferente manera, de acuerdo al tipo de comercialización que se haga, la cantidad de mercadería que se comercialice, tipo de cliente, etc. Por así nombrar, a los clientes que hace años que adquieren la mercadería se les hace un descuento de un 5% o 10% sobre el total de la venta, y lo mismo para los clientes que pagan de contado.

Algunos clientes envían el dinero por la venta de la mercadería por medio de transferencias bancarias, otros mediante cheques a 60 o 90 días.

Con respecto a publicidad gráfica y cartelera, se realiza en diferentes eventos de la localidad y la cercanía, también publicidad radial.

La empresa cuenta con un comerciante quien se encarga de comercializar los productos en la ciudad de Córdoba y las cercanías.

A continuación se presentan los costos para luego realizar un análisis conjunto de costos y gastos a los que debe hacer frente la sociedad.

3.1.2 Costo de Campo - Tambo

Para el análisis de costos en el área de campo – tambo se procedió a clasificarlos de acuerdo al grado de influencia de éstos sobre el producto final (leche), obteniendo el precio por litro de leche que luego será materia prima directa en el proceso de fabricación de los quesos (área fabrica).

Los costos que a continuación se presentan, se elaboraron y estimaron a partir del relevamiento de datos a través de entrevistas, llamadas telefónicas y consultas a productores del rubro.

3.1.2.1 Costo de Materia Prima

Son insumos físicos aplicados a la producción de un bien (en este caso los quesos), pudiendo conservar o no, sus propiedades originales.

Se trata de un costo variable, ya que su consumo mantiene una relación directa y generalmente constante con el volumen de producción.

Costo de la leche propia = \$1.51 por litro de leche; lo que se traduce en \$9,06 por kg. de queso producido.

3.1.2.2 Costo de Mano de Obra

Para el costo la mano de obra, se tiene en cuenta la remuneración nominal a la cual se le suma un conjunto de beneficios a cargo de la empresa que también son costos que deben ser identificados claramente.

El principal componente del costo final de la mano de obra es el salario nominal que es una función del tiempo de trabajo, al cual se le debe sumar la incidencia de: aportes, patronales, SAC, presentismo, vacaciones, feriados, enfermedades, accidentes, licencias especiales, etc.

Para la determinación del costo de la mano de obra se consultó el régimen agrario de trabajo ley N°22.248 con su decreto reglamentario 301/2013, el convenio colectivo de trabajo N° 2/88, en el que se establece en su artículo 72 las categorías de empleados de acuerdo al grado de capacidades y especialidad del puesto de trabajo; seguido del acuerdo salarial período abril 2014 – Abril 2015, en él se establece el básico y adicional remunerativo (ver anexo III).

Antes de determinar los valores de costo de mano de obra, se determina el porcentaje correspondiente al aporte patronal que vamos adicionar al costo de la mano de obra.

Cuadro n°4: Porcentajes de retención y Contribuciones

Conceptos	Retenciones al trabajador	Contribuciones o cargas sociales
S.I.J.P	11%	16%
I.N.S.S.J.P	3%	2%
Subsidio familiar y fondo de desempleo	-	9%
Superintendencia de salud	0.3%	0.5%
Obra social	2.7%	4.5%
A.R.T	-	2.5%
Total	17%	34.5%

Fuente: ORT (2012). Obligaciones de la Seguridad Social. Recuperado el 25 de junio del 2015, de <http://campus.ort.edu.ar/articulo/258799/sueldos-y-cargas-sociales> .

Cabe aclarar que las condiciones de contratación de los empleados de esta área campo – tambo, es por jornal.

- Peón de campo (1 empleado)
- Peón de tambo (2 empleados)

Costo de MOD mensual \$ 34.829.85

3.1.2.3 Costos Indirectos de Fabricación (CIF)

Son otras partidas e insumos que, además de los indicados, demanda la producción de bienes.

En general incluye todos los costos indirectos necesarios para el funcionamiento de una estructura fabril, y que no pueden asignarse directamente a la producción.

- Alimentos comprados para animales (lote de vacas de punta o productivas): consiste en una mezcla de pastizales, maíz, pellet de soja, afrechillo de trigo, etc.

El costo por alimentos es de \$ 358.071 por mes, para 289 animales.

- Insumos generales: comprende insumos como iodo, sulfato de cobre, entre otros que sirven para realizar tareas de desinfección en el área de tambo.

El costo por insumos generales es de \$1.908.30 por mes aproximadamente.

- Insumos – medicamentos: hace referencia a insumos utilizados para preservar la vida de los animales, como lo sería el cura bichero, vacunas, cremas, etc.

El costo de estos insumos es de \$5000 por mes.

- Electricidad en campo-tambo: estimativamente se consideran gastos en energía por **\$5000 mensuales**.
- Honorarios veterinario: la empresa contrata los servicios de un veterinario que atiende a la zona.

El costo por honorarios veterinario es \$4.000 al mes.

- Depreciación de activos biológico:

De acuerdo a la metodología propuesta y aprendida en sistemas contables 1 para la obtención de la cuota de depreciación de maquinarias por unidades, y adaptando la misma al tratamiento del activo biológico queda determinado del siguiente modo:

Fórmula original:

Cuota de depreciación= $V_o - VR / \text{litros producidos}$

Adaptación:

Cuota de depreciación= $V_o - VR / \text{litros producidos}$

$\$9.000 - \$2.500 / 45.000 \text{ L} = \mathbf{\$0,14 \text{ por litro de leche}}$

V_o : valor de compra Holando Argentino de acuerdo al mercado de Liniers hacen 5 años atrás (2010)= **\$9000**

VR : valor de reventa vaca de descarte de acuerdo al mercado de Liniers (2010)= **\$2.500**

Litros producidos: se estima que por día una vaca produce 25 litros de leche en promedio; partiendo de este dato se calculó las cantidades mensuales por vaca lechera (750 litros al mes), luego se calculó para los 12 meses (9000 litros al año), y por último, se lo multiplicó por la cantidad de ciclos o vida útil del animal para producir leche, dando como resultado =**45.000 litros de leche**.

El costo por depreciación del activo animal = \$1.011,50 por día

El costo por depreciación del activo animal = \$30.345.00 por mes.

A continuación se presenta el cuadro de costos campo-tambo. A partir del mismo se determina el costo de la leche por litro en base a los costos incurridos en dicha área operativa anteriormente presentados.

Cuadro n°5: Costos Campo-Tambo		
Alimentos * 289 animales en producción	\$ 327.321,30	\$ 10.910,71
Insumos generales s/IVA	\$ 1.908,30	\$ 63,61
Jornal Peón * 3 empleados	\$ 34.829,85	\$ 1.160,99
Veterinario	\$ 4.000	\$ 133,33
Insumos - Medicamentos	\$ 5.000	\$ 166,67
Electricidad	\$ 5.000	\$ 166,67
Depreciación Activo Biológico	\$30.345,00	\$1.011,50
Total		\$ 13.613,48
Costo de la leche por día		\$13.613,48 / 9000 = \$1,51 por litro de leche

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas personales y telefónicas.

3.1.3 Costos Industriales

3.1.3.1 Materia Prima

- Insumo: leche comprada a terceros; por cada diez litros de leche procesada, 4 litros son comprados a productores locales y 6 litros son propios.

Costo de materia prima directa de terceros \$3.20 por litro.

Costo de materia prima directa propia \$1.51 por litro.

- Insumos de producción:

Cuadro n°6: Insumos de producción (MPD) - 10 Kg.-				
Concepto	Precio por Kg. s/ IVA	Gramos p/quesos blandos	Gramos p/quesos semi duros	Gramos p/quesos duros
Fermentos	\$ 351,33	\$ 86,79	\$ 95,71	\$ 68,46
Colorantes	\$ 74,53	\$ 2,98	\$ 5,96	\$ 2,98
Cloruro de calcio	\$ 14,53	\$ 5,53	\$ 4,35	\$ 4,35
Sal	\$ 1,54	\$ 1,28	\$ 1,28	\$ 1,28
Quajo (blandas)	\$ 105,19	\$ 23,14	\$ 0	\$ 0
Quajo (semi duras y duras)	\$ 256,50	\$ 0	\$ 25,62	\$ 56,43
Total	\$ 803,62	\$ 119,72	\$ 132,92	\$ 133,50
Costo Total promedio	\$128,72 para 10 Kg de queso			
Costo Total promedio p/ 1Kg. De queso	\$10,17 para 1 kg. de queso s/IVA			
Costo Total promedio p/ 1Kg. De queso c/ IVA	\$12,30 para 1 Kg. de queso c/ IVA			

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas personales y telefónicas.

Otros costos vinculados al área operativa:

- Seguro de maquinarias de producción, **costo directo por \$ 2.200 mensual.**
- Energía eléctrica, **costo directo por \$9.127.69 mensual.**

- Mantenimiento de maquinarias vinculadas a producción; **costo directo por \$ 6.632.75.**

3.1.3.2 Mano de Obra

De acuerdo a lo mencionado en el costo de la mano de obra directa del campo-tambo, para determinar el costo correspondiente a esta área productiva se tiene en cuenta:

- 12 empleados en planta

Costo de mano de obra \$12.846.10 por cada uno al mes.

- 1 supervisor de planta

Costo de mano de obra \$16.399.56 por mes

Otros costos directos:

- Depreciación de maquinarias

Costo directo de fabricación \$32.174.61

3.1.3.3 CIF

- Insumos packaging (por unidad de queso)

Cuadro n°7: Insumos packaging por horma de queso (MPI)				
Concepto	Precio Litro / 1000 unidades s/ IVA	Quesos blandos	Quesos semi duros	Quesos duros
Pintura	\$ 2480,00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 2,48
Bolsa para envasado (quesos blandos)	\$ 2.590,00	\$ 2,59	\$ 0.00	\$ 0.00
Bolsa para envasado (quesos semi duros)	\$ 2.780,00	\$ 0,00	\$ 2,78	\$ 0.00
Etiquetas	\$ 250,00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0,90
Total	\$ 8.100,00	\$ 2,59	\$ 2,78	\$ 3,38
Costo Total promedio s/IVA		\$2,91 por horma de queso		
Costo Total Promedio c/IVA		\$2,77 por horma de queso		

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas personales y telefónicas.

- Insumos de limpieza

Cuadro n°8: Insumos de limpieza (unitario) (MPI)				
Concepto	Precio unitario c/ IVA	Precio Unitario s/IVA	IVA	13 empleados
Rollo de papel (*400 mtrs.)	\$ 145,00	\$ 120	\$ 25	\$ 290,00
Detergente (10unid.)	\$ 53	\$ 41,58	\$ 11	\$ 526
Alcohol (10 unid.)	\$ 13	\$ 10,27	\$ 2,73	\$ 130
Cloro (10 unid.)	\$ 5	\$ 4	\$ 1	\$ 50,00
Soda caustica (10 Kg.)	\$ 61,86	\$ 49	\$ 13	\$ 618,60
Costo Total	\$ 277,50	\$ 224	\$ 53	\$ 1.615,00
Costo Total Promedio s/ IVA		\$ 1.275,85		
Costo Total Promedio c/ IVA		\$ 1.616,00		

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas personales y telefónicas.

Como costo de mano de obra indirecta se tienen en cuenta:

- 1 Sueldo administrativo

Costo de mano de obra indirecta \$7.591.43 mensual.

Otros costos indirectos:

- Depreciación de instalaciones

Costo indirecto de fabricación \$34.639 por mes.

- Depreciación de equipos de oficina

Costo indirecto de fabricación \$ 15.416.03 por mes.

- Gastos en energía eléctrica.

Costo indirecto de fabricación \$9.127.96 por mes.

- Honorarios profesionales;

Costo indirecto de fabricación por \$ 6.632.75 por mes.

- Combustibles y otros;

Costo indirecto de fabricaron por \$4.500 por mes

- Servicio de Internet;

Costo indirecto de fabricación por \$289.79 por mes.

- Papelería y útiles ;

Costo indirecto de fabricación por \$185.16 por mes.

- Seguro de vehículos;

Costo indirecto de fabricación por \$1.100 por mes.

- Servicio de seguridad;

Costo indirecto de fabricación por \$1.500 por mes.

- Publicidad y propaganda;

Costo indirecto de fabricación por \$500 por mes.

3.1.4 Cuadro de Costos Fijos y Variables, Gastos Fijos y Variables

Previo a ello se distinguen conceptualmente los costos de los gastos:

- Costos: partidas o conceptos consumidos por la producción de un bien. Son activables hasta el período de su venta, en el que se transforman en un resultado negativo, que comparado con el ingreso que genera la venta, determina la utilidad bruta.
- Gastos: partidas o conceptos que demandan un proceso de producción y venta. Se considera un resultado negativo del período al cual corresponde.

A continuación se presenta el cuadro de costos y gastos de fábrica;

Para su elaboración se tuvo en cuenta:

- Rendimiento de la leche dentro del proceso productivo; por cada 10 litros de leche se obtiene 1 Kg. de queso promedio, de los cuales 6 litros son de leche propia y 4 litros se compran a terceros.
- Las comisiones son del 3%.
- A nivel conceptual se tiene en cuenta la siguiente clasificación:

Según su comportamiento con relación al volumen de actividad, pueden ser:

- Variables: mantienen una relación directa con las cantidades producidas, son proporcionales al volumen de trabajo.
- Fijos: en período a corto plazo, son constantes, independientes del volumen de producción.

CUADRO N°9: COSTOS Y GASTOS DE FABRICA			
COSTOS FIJOS	GASTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES UNITARIOS	GASTOS VARIABLES UNITARIOS
Mano de Obra Directa:	Honorarios profesionales =\$ 6.632,75	Costo de la leche propia = \$9,06 por kg.	- Comisiones 3%
MO p/ 12 empleados= \$154.153,20	Sueldo secretaria =\$ 7.591,43	(1,51 * 6 Litros de leche)	(Precio de venta * 3%) = \$3.30
MO p/ supervisor = \$ 16.399,56	Depr. equipos de oficina =\$ 15.416,036	Costo de leche comprada = \$12.80 por Kg.	
Depr. Maquinaria= \$32.174,61	Depreciación Instalaciones = \$ 34.639,17	(\$3,20 * 4 Litros de leche)	- Packaging promedio por queso= \$2.91
Seguros Maquinarias = \$2.200	Insumos p/ personal =\$ 3.918,96	Insumos promedio por queso \$10,17	
Electricidad = \$9.127,96 por mes	Insumos p/ limpieza = \$ 1.275,85		
Mantenimiento = \$ 6.632,75 por mes	Combustible =\$4.500		
	Servicio de internet =\$ 289,79		
	Papeles y Útiles= \$185,16		
	Seguros de vehículos =\$1.100		
	Servicio de Seguridad= \$1.500		
	Publicidad y Propaganda= \$500		
CF= \$220.688.08	GF=\$77.549.14	CV(u) = \$32.03	GV (u) = \$6.21
CF T = \$298.237.22		CV V = \$38.24	
Al mes se procesan 20.000 kg. de queso, esto es igual a 6.667 unidades aproximadamente			
C T = \$298.237.22 + (38.24 * 6.667unid.)			
CT = \$642.840			

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas personales y telefónicas.

En base al cuadro de costos y gastos se elabora estimativamente el estado de resultado para 6.667 unidades mensuales a un precio de venta de \$110.

Estimación de Resultados p/ 6.667 unid.	
Ventas	\$733.370.00
Costo de venta	\$- 475.634.16
Utilidades Brutas	\$257.735.84
Gastos de administración	\$-77.549.14
Gastos comerciales	\$- 21.867.43
Utilidades antes de intereses	\$158.319.27
Gastos financieros	
Intereses	\$-19.000
Utilidades Netas	\$139.319.27

3.1.4.1 Punto de Equilibrio Económico

Es el nivel de actividad (producción y ventas) en el cual la empresa recupera o cubre la totalidad de sus costos (tanto fijos como variables). Es decir con este nivel de actividad la empresa logra igualar sus ingresos totales con sus costos totales (IT= CT).

Punto de equilibrio económico físico

$$P_{xe} = \frac{\text{CostosFijosTotales}}{\text{Preiodeventa} - \text{CostosvariablesUnit.}}$$

$P_{xe} = 4.156$ unidades mensuales.

Significa que es el nivel de actividad en el cual la empresa recupera la totalidad de sus costos tanto fijos como variables, siendo sus ingresos totales iguales a sus costos totales.

Punto de equilibrio económico monetario

$$P_{X_{monetario}} = P_{Xe} * \text{precio de venta } (u)$$

$P_{xm} = \$457.164$ mensual.

Son los ingresos mensuales a partir de los cuales la empresa cubre la totalidad de sus costos.

3.1.4.2 Margen de Seguridad

La margen de seguridad indica en qué porcentaje puede reducirse las ventas actuales sin que la empresa entre en zona de pérdida operativa.

Sirve como herramienta para ajustar la estrategia de ventas de la organización (sirve para saber dónde estamos).

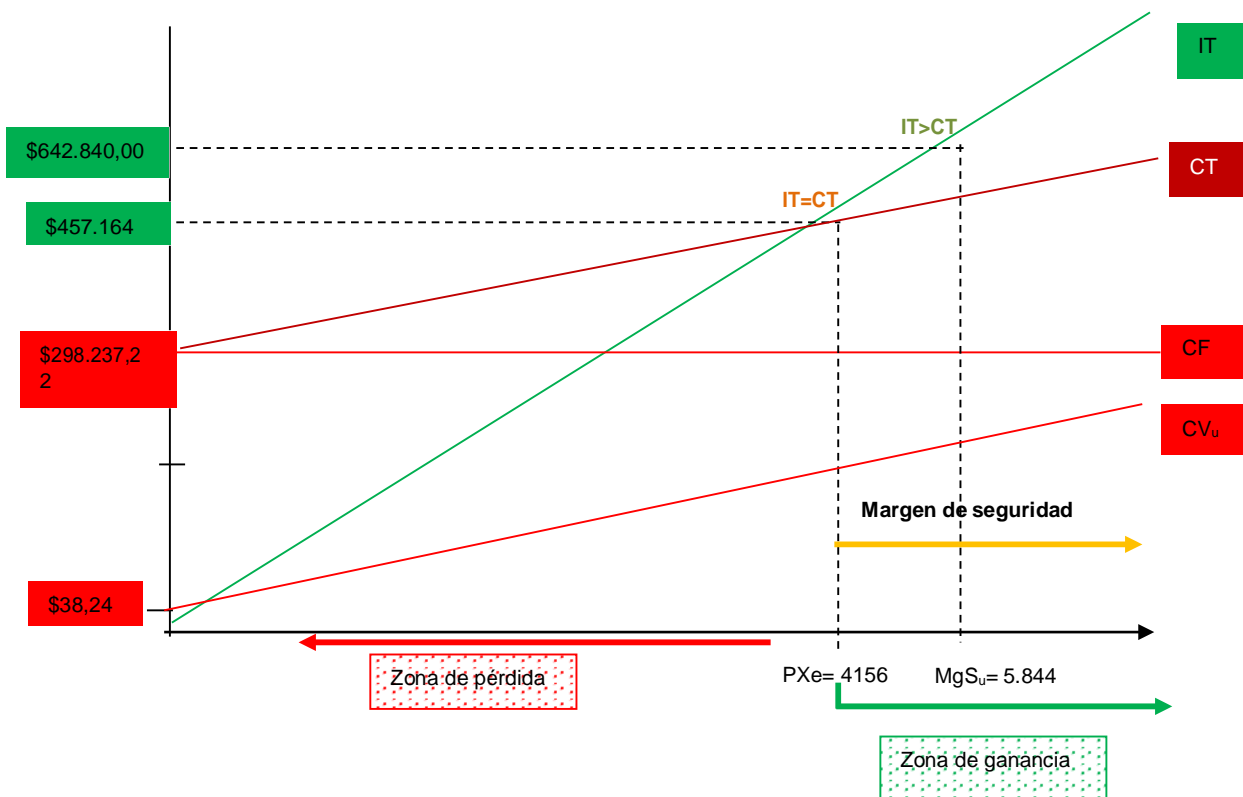
$$M.S. = (Vol. De ventas - Vol. De ventas en equilibrio) / Vol. De ventas) * 100$$

M.S = 58,44%

Es el porcentaje en el que pueden reducirse las ventas actuales sin que la empresa entre en zona de pérdida.

A continuación se presenta el grafico con los datos obtenidos:

Gráfico n°16: Punto de Equilibrio Económico y Financiero – Margen de Seguridad



Fuente: elaboración propia.

Actualmente la empresa se encuentra produciendo 6.667 unidades mensuales, obteniendo ingresos mayores a los costos totales y manteniéndose en una zona de ganancia.

3.1.4.3 Análisis de Sensibilidad

En base a las unidades de equilibrio determinadas en el punto anterior, se realiza el análisis de sensibilidad visualizando los cambios que se pueden realizar, sobre los costos fijos, costos variables o sobre el precio de venta que le permitirán a la empresa retomar el equilibrio.

- Reducción de los costos fijos

$$\nabla CFT \rightarrow P_x = P_{xe}^* (Pvta - CV)$$

Reducción de los CFT= \$215.280; este es el nuevo Costo Fijo Total que permitirá a la empresa retomar el equilibrio; los costos fijos deberán disminuir en \$82.957,22

- Reducción de los costos variables unitarios.

$$\nabla CV_u = Pvta - \frac{CFT}{P_x}$$

Reducción de los CV_u= \$32,03; este es el nuevo costo variable que permitirá a la empresa retomar el equilibrio; los costos variables deberán disminuir en \$6,21 por unidad.

- Incremento del precio de venta unitario.

$$\triangle Pvta = \frac{CFT}{P_x} + CV_u$$

Incremento del Pvta_(u) = \$116,21; este es el nuevo precio de venta unitario que permitirá a la empresa retomar el equilibrio; el precio de venta deberá aumentar \$6.21 por unidad.

3.2 Análisis Financiero

3.2.1 ESP y ER

Estados de Situación Patrimonial al 30/04/2015			
Activo		Pasivo	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Disponibilidades	\$37.566,77	Deudas Comerciales	\$ 203.247,70
Inversiones		Deudas Bancarias	\$ 1.181.000,00
Créditos por venta	\$ 2.876.726,60	Deudas Sociales	\$ 276.707,97
Bienes de Cambio	\$ 380.500,00	Deudas Fiscales	\$ 127.272,72
Otros créditos	\$ 63.900,00	Otros Pasivos Corrientes	\$ 4.200,30
		Previsiones	\$ 15.000,00
Total del Activo Corriente	\$3.358.693,37	Total Pasivo Corriente	\$ 1.807.428,69
Activo no Corriente		Pasivo no Corriente	
Bienes de Uso	\$294.359,82	Deudas Comerciales	
		Deudas Bancarias	
Vacas Lecheras	\$ 481.354,41	Deudas Sociales	
Otros Activos no Corrientes		Deudas Fiscales	\$381.818,16
		Otros Pasivos no Corrientes	\$ 1.400,00
		Previsiones	
		Total Pasivo no Corriente	\$383.218,16
Total Activo no Corriente	\$775.714,23	Total Pasivo	\$ 2.190.646,85
		Patrimonio Neto	
		Capital	
		Capital Social	\$45.000,00
		Aporte al Capital	\$405.000,00
		Aportes no Capitalizados	
		Ganancias Reservadas	
		Reservas Legales	\$16.240,16
		Resultados no Asignados	
		Resultados Acumulados	\$23.240,90
		Resultado del ejercicio	\$1.454.279,69
		Total PN	\$1.717.205,11
Total Activo	\$4.134.407,60	Total P+PN	\$4.134.407,60

Es importante aclarar que los estados Contables (EECC) cuentan con recabada información de la empresa IDE-ONI. Que si bien hay rubros que no están desarrollados en el presente trabajo de grado, éstos son reales.

Estado de Resultado al 30/04/2015	
Ventas	\$8.800.000,00
Costo de venta	\$- 5.210.656,96
Utilidades Brutas	\$3.589.343,04
Gastos de administración	\$-930.589,68
Gastos comerciales	\$- 262.400,00
Utilidades antes de intereses	\$2.396.353,36
Gastos financieros	
Intereses	\$-19.000,00
Impuesto a las Ganancias	\$-832.073,67
Utilidades Netas	\$1.454.279,69

Estimación de Impuestos

- Impuesto a las Ganancias

De acuerdo a la ley N°20.628, la empresa debe tributar por el 35% ya que obtiene ganancias netas superiores a los \$200.000 pesos al año.

Impuesto a las ganancias= \$2.377.353.36 * 35%= \$832.073.67

- Impuesto al Valor Agregado

De acuerdo a la ley N°20.631 (Impuesto al Valor Agregado), caracterizado por ser un impuesto “en cascada “, debido a que cada ciclo productivo se lo traslada al siguiente, hasta llegar al consumidor final, quien corta la cadena de traslado.

Para su cálculo se deberá proceder del siguiente modo:

Ventas Brutas: \$8.800.000 / 1,21 (alícuota impositiva) = \$7.272.727,27

Ventas Netas: \$7.272.727,27

Por diferencia obtenemos el Débito fiscal: **\$1.527.272,72**

Quedando por mes I.V.A débito por \$127.272,72

En este caso la empresa opta por un plan de pago saldando una cuota al momento del cierre, quedando tres cuotas a pagar en los meses siguientes. A su vez la empresa cuenta con un crédito fiscal por \$63.900,00.

3.2.2 Análisis de Masas

Sirve para el análisis de la estructura patrimonial y financiera, se separa en bloques:

3.2.2.1 Estructura Patrimonial

- **Capital de Trabajo**

Corresponde a los rubros del activo corriente, Cumple periódicamente el ciclo operativo de la empresa, según sea el tipo de explotación: comercial, industrial o servicios.

Disponibilidades + créditos + bienes de cambio + inversiones

CT= \$3.358.693.37

- **Fondo de Maniobra**

Es el excedente de capital de trabajo que se utiliza para cubrir deudas a corto plazo. Si alguno de los activos falla puede cumplir con los pagos. Es la porción del capital de trabajo que es financiada con capital permanente.

Capital de trabajo – Deudas a corto plazo

FM= \$ 1.451.264.68

- Inmovilizaciones

Corresponde a los rubros del activo no corriente, son inversiones en bienes cuyo plazo de realización superan el año y sus decisiones, se refieren a proyectos de inversión.

I= \$ 775.714.23

3.2.2.2 Estructura Financiera

- Deudas a Corto Plazo

Comprenden solo los pasivos corrientes, los exigibles dentro del año. Ejemplo: proveedores, préstamos bancarios, sueldos a pagar, deudas fiscales.

Ds. A CP = \$ 1.807.428.69

- Capital Permanente

Incluyen las deudas a largo plazo, más el patrimonio neto. Se incorpora la totalidad de fondos a largo plazo que dispone el administrador financiero, sin importar los titulares. Ejemplo: hipotecas a pagar, capital social, reservas, RNA, etc.

CP= \$2.100.423.27

<p>CT=\$3.358.693,37 (81,24%)</p>	<p>Ds. A CP=\$1.807.428,69 (43,72%)</p>
<p>FM=\$1.451.264,68</p>	<p>CP=\$2.100.423,27 56,28%</p>
<p>I=\$775.714,23 (18,76%)</p>	

Presenta una estructura comercial ya que el análisis está centrado en la producción de quesos y no el producto leche como output.

Cuenta con un fondo de maniobra que representa el 43.21%, financiado con capitales permanentes.

3.2.3 Cumplimiento de las Normas Financieras

3.2.3.1 Equilibrio

Debe existir una adecuación entre los plazos de devolución de los fondos que ingresan (propios o de terceros), y el uso y destinos de los mismos en la empresa.

**Si el período de Cuentas a Cobrar < Periodo de Proveedores
Se cumple la norma**

Para comprobar mencionada norma, se debe calcular:

- **Período de Cuentas a Cobrar** = 365/ Rotación de Cuentas a Cobrar
- Rotación de Cuentas a Cobrar = Ventas / Cuentas a cobrar.
- **Período de Proveedores** = 365/ Rotación de Cuentas a Pagar Proveedores
- Rotación de Cuentas a Pagar Proveedores= Costo de las mercaderías vendidas / Proveedores.

$$119_{\text{días}} > 14_{\text{días}}$$

La norma no se cumple, debido a que el período de cuentas a cobrar es mayor que el período de proveedores.

3.2.3.2 Seguridad

La norma hace referencia a la seguridad en el cumplimiento de las obligaciones a corto plazo, para lo cual el activo corriente debe ser mayor al pasivo corriente, es decir, en este caso se calcula el fondo de maniobra para comprobar el cumplimiento o no de dicha norma.

Fondo de Maniobra = Activo Corriente > Deudas a Corto Plazo

$$FM= \$3.358.693.37 > \$1.807428.69$$

La norma se cumple, ya que el requisito es que el activo corriente sea mayor a las deudas a corto plazo.

3.2.3.3 Volumen

Es consecuencia de una restricción de la norma anterior por la que aparece la necesidad de contar con Fondo de Maniobra; debe existir y ser suficiente.

$$\text{Fondo de Maniobra} = \text{Activo Corriente} - \text{Deudas a Corto Plazo}$$

$$\text{FM} = \$ 1.451.264.68$$

Se cumple la norma, dando lugar al requisito de la norma de seguridad, que para que se cumpla debe existir el fondo de maniobra.

Después de este ordenamiento de los Estados Contables, reflejado en la estructura patrimonial y financiera, verificamos que si se cumplen las normas financieras. De lo cual podemos decir que la norma de seguridad y volumen se cumplen, debido a que se observa la existencia del fondo de maniobra, por lo que el capital de trabajo es mayor a las deudas a corto plazo.

En cuanto a la norma de equilibrio no se cumple, ya que los plazos de pagos para financiar activos son menores a los flujos de ingresos. Esto se determinó calculando el período de cuentas a cobrar y el período de pago a proveedores; lo que significa que las inversiones en activos fijos están siendo financiadas con deudas a corto plazo.

3.2.4 Liquidez

Son índices que indican la situación financiera de la empresa, miden la solvencia del ente entendida como la capacidad de pago de sus obligaciones en los plazos comprometidos.

- Liquidez: es la condición de un activo para transformarse rápidamente en efectivo pero sin pérdida importante de su valor, es decir a precio de mercado y no a precios de liquidación. Es importante el último aspecto porque si no se toma en cuenta se podrían considerar a todos los bienes como líquidos, de allí la condición de que su venta no debe generar una pérdida significativa.
- Solvencia: en el corto plazo, mide la capacidad de la organización para afrontar sus obligaciones.

Para su cálculo se establecen relaciones entre determinados activos y pasivos:

3.2.4.1 Liquidez Corriente y Ácida

Liquidez Corriente

- Este índice mide la capacidad de pago que tiene el ente. Es decir, los pesos de capital de trabajo por cada peso de deuda exigibles dentro del año.
- Para que exista fondo de maniobra este indicador debe ser mayor que uno, es decir para que exista una parte del capital de trabajo que es financiado con Capitales Permanentes.
- Si el índice es menor a uno, se evidencia que la empresa está teniendo dificultades financieras, es decir, no puede hacer frente a los pasivos y esto perjudicaría la calificación de la firma. Por lo que el ideal es que sea mayor o igual a dos.

$$\text{Índice de Liquidez Corriente} = \frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Deudas a Corto Plazo}}$$

Índice de Liquidez Corriente = 1.8583; significa que la empresa posee \$185.83 de capital de trabajo por cada \$100 de deuda exigible dentro del año.

Liquidez ácida

- Se utiliza para medir capacidad para dar crédito.
- Mide la capacidad de pago que tiene el ente con los activos más rápidamente realizables.
- Ideal = 1.
- Si el índice es menor a uno la empresa tendría problemas financieros, cae en iliquidez.

$$LiquidezAcida = \frac{CapitaldeTrabajo - BienesdeCambio}{Deudasacortoplazo}$$

Índice de Liquidez Acida = 1.6478; significa que la empresa posee \$164.78 de activos rápidos por cada \$100 de deuda exigible dentro del año.

Liquidez Absoluta

Mide la capacidad de pago que tiene el ente con el rubro disponibilidades para afrontar las deudas a corto plazo. Mide la liquidez de la empresa.

$$LiquidezAbsoluta = \frac{Disponibilidades}{Deudasacortoplazo}$$

Liquidez Absoluta = 0.0208; significa que la empresa posee \$2.07 de efectivo por cada \$100 de deuda exigible dentro del año.

3.2.4.2 Endeudamiento

Mide el nivel de endeudamiento que tiene el ente.

E > 1 = significa que los fondos aportados por terceros ajenos son mayores que los fondos aportados por los socios.

E < 1 = los fondos aportados por terceros ajenos es menor a los aportados por los socios.

E = 1 significa que la proporción de aportes tanto de terceros ajenos al ente como el de los socios de la empresa es del 50% cada uno respectivamente.

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Deuda totales}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Índice de Endeudamiento = 1.2757; significa que la empresa posee \$127.57 de deuda por cada \$100 de Capital aportado por los socios.

El índice al ser mayor a uno, significa que los fondos aportados por terceros son mayores que los fondos aportados por los socios.

Endeudamiento Corriente

Compara los fondos aportados por terceros ajenos dentro de los próximos 12 meses con el patrimonio neto. Mide el nivel de endeudamiento que tiene el ente a corto plazo.

$$\text{Endeudamiento Corriente} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Endeudamiento Corriente = 1.0525; significa que la empresa posee \$105.25 de deuda exigible dentro de los próximos doce meses por cada \$100 de patrimonio neto.

3.2.5 Análisis de Rentabilidad del Tambo

La rentabilidad es un indicador válido de la eficiencia empresarial y constituye el objetivo operativo de la misma, maximizar la rentabilidad de la empresa.

Su análisis se basa en medir:

3.2.5.1 La Rentabilidad del Activo: Económica (Re)

Es la rentabilidad de la inversión total y determina el rendimiento del patrimonio (bruto) de la empresa (activo); independientemente de cómo el mismo ha sido financiado. Define la eficiencia con que operan los bienes (capacidad para generar resultados y/o ganancias).

$$Re = \frac{\text{UtilidadesNetas} + \text{Intereses}}{\text{PatrimonioNeto} + \text{PasivoTotal}}$$

$R_e = 0.5842$; significa que la empresa posee \$58.42 de utilidades antes de intereses por cada \$100 de activos invertidos.

3.2.5.1.1 Du Pont: Sirve para un análisis más detallado sobre la productividad de los activos, mediante la desagregación entre margen de ganancia y rotación del activo.

$$R_e = (M_g U/V) * R$$

$R_e = 0.60$ o 60%; significa que el margen de las ganancias está representado por el 60%.

M_g : es la margen de utilidad sobre ventas; es el cociente entre las utilidades sobre ventas.

R : mide la rotación del activo; es el cociente entre las ventas sobre el activo.

3.2.5.2 La Rentabilidad del Patrimonio Neto: Financiera (R_f)

Refleja la tasa de retorno de la inversión de los capitales propios.

$$R_f = \frac{-\text{Utilidades despues de intereses e impuestos}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

R_f = 0.8469; significa que la empresa posee \$84.69 de utilidades netas por cada \$100 aportados por los propietarios.

3.2.6 Análisis de las Ventajas Financieras

Mide la mayor proporción en que se incrementan (o disminuyen) los resultados para los titulares de la empresa como consecuencia de la utilización de capitales de terceros (préstamos para el financiamiento de los activos de la empresa).

La ventaja financiera puede alcanzar los siguientes valores:

- Ventaja financiera > 1: conviene tomar pasivos, porque se incrementan las utilidades del ente por financiarse con fondos de terceros. Para que esto sea así, la condición necesaria es que la rentabilidad económica sea mayor a la tasa de interés que se abona por los capitales de terceros.
- Ventaja financiera < 1: en este caso tomar fondos de terceros disminuye las utilidades netas del ente pero la empresa no se encuentra en zona de pérdida.
- Ventaja financiera = 1: en el caso de pedir fondos a terceros, no se modificarían las utilidades de la empresa.
- Ventaja financiera = 0: tomar fondos de terceros daría un estado de resultados con pérdida, es decir que se trabajaría en zona de pérdida
-

$$\text{Ventaja Financiera} = \frac{\frac{\text{Utilidades despues de intereses (e impuestos)}}{\text{Patrimonio Neto}}}{\frac{\text{Utilidades antes de intereses}}{\text{Activo}}}$$

$VF = 1.45304 > 1$; significa que conviene tomar pasivos, porque se incrementan las utilidades de la empresa por financiarse con fondos de terceros. La condición requerida ($R_e > i$), se cumple, por lo que decimos que:

$$R_e > i = VF > 1$$

$$0.5842 > 0.00867 = 1.4530 > 1$$

Significa que con el financiamiento la empresa gana, por lo que se puede responder a dos preguntas:

- a) cuánto se gana por los pasivos, lo cual debe ser exactamente igual al incremento en la rentabilidad de los dueños, quedando:

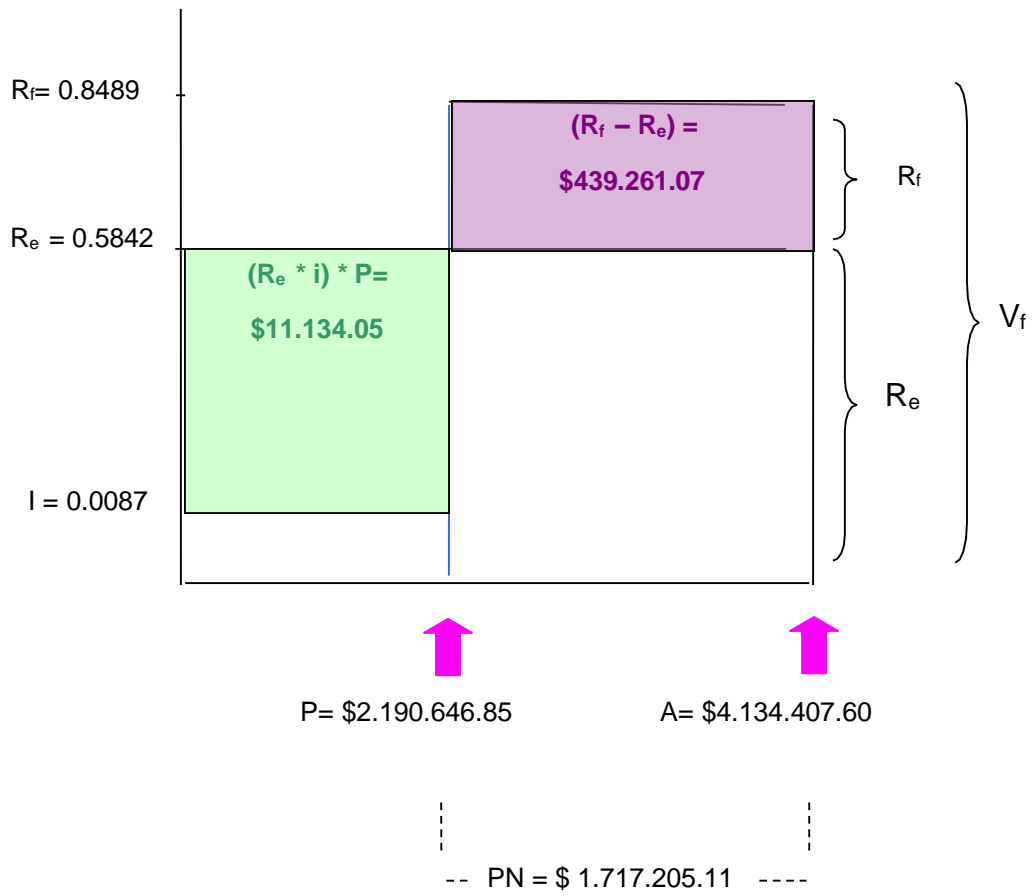
$(R_e * i) * P = \\$11.134.05$
--

- b) en cuanto al incremento de las utilidades de los dueños:

$(R_f - R_e) = \\$439.261.07$

A continuación se muestra el análisis gráfico de la ventaja financiera junto a los valores obtenidos en el análisis de rentabilidad:

Gráfico n°17: Ventaja Financiera



3.3 Resumen

Circunstancia que se presenta en la empresa analizada:

Buena situación económica y mala situación financiera.

Tienen lugar cuando la empresa genera un adecuado nivel de beneficios, medidos en su estado de resultado y relacionados con su patrimonio neto (rentabilidad): es decir hay buenas ganancias, pero se encuentra sin disponibilidades suficientes para atender con fluidez los pagos.

Esta situación se presenta en aquella empresa en la que la mayor parte del volumen de venta es a crédito, es decir que tienen ganancias por su alto margen, pero el dinero ingresa a plazo.

De acuerdo a Traballini (2004), la solución adecuada sería:

- Reducir costos fijos y variables: mantengo el margen de utilidad y disminuyo el precio de venta.
- Bajar los márgenes de utilidad, para disminuir el precio de venta, suponiendo que no se puedan reducir los costos.

Estas soluciones por un lado desmejorarían la parte económica, pero por el otro tendrían mejoras a nivel financiero:

- Precios más competitivos
- Más ventas de contado.
- Reducción de los plazos de cobranza.

Esto se traduce en un ingreso más rápido de dinero generando mayor liquidez y mejorando la situación financiera.

En el caso particular de IDE-ONI al tener un margen de utilidades alto es viable aplicar las soluciones planteadas para esta situación.

Dado que el punto de equilibrio físico para la empresa con los costos fijos y variables actuales, es de 4.156 unidades mensuales, la empresa puede experimentar una reducción, siempre y cuando se logre mantener el nivel de equilibrio físico, logrando igualar los ingresos totales con los costos totales; es decir, que la empresa sería más eficiente en su gestión de costos.

Con esto se daría solución a la situación financiera, desmejorando la situación económica. Para ello la estrategia principal sería lograr precios más competitivos reduciendo los costos y manteniendo el nivel de ventas actual.

Dado el caso en que las ventas disminuyan llevando a la empresa a no contar con un margen de ganancia, otra solución viable es la de incrementar el precio de venta actual en \$6,21 por unidad, logrando compensar los ingresos con los egresos.

En conclusión podemos decir que las condiciones planteadas son óptimas para seguir con la decisión por parte de los dueños de llevar a cabo inversiones tecnológicas, que le permitan lograr un mayor valor agregado a su producto final con una mejor gestión de sus costos y manteniendo el precio de venta actual.

“Las Pymes, los minoristas, mayoristas y organizaciones de logística necesitan sus propias estrategias de marketing”.
Philip Kotler.

Capítulo IV

Análisis de
Comercialización y
Relación Costo- Calidad

Brunetto - López Borchert

4 Análisis de Comercialización y Relación Costo-Calidad

4.1 Estrategia de Marketing

La PYME se encuentra ante un entorno altamente competitivo y dinámico, donde los cambios producidos por factores como la globalización de mercados, inestabilidad económica, e-commerce y el permanente desarrollo tecnológico, son determinantes para el éxito de la empresa. Su capacidad de adaptación frente a los cambios constantes del entorno y a consumidores cada vez más exigentes, no puede ser improvisada y debe anticiparse a ellos mediante la planificación de marketing, siendo éste un aspecto fundamental en la gestión empresarial de la empresa.

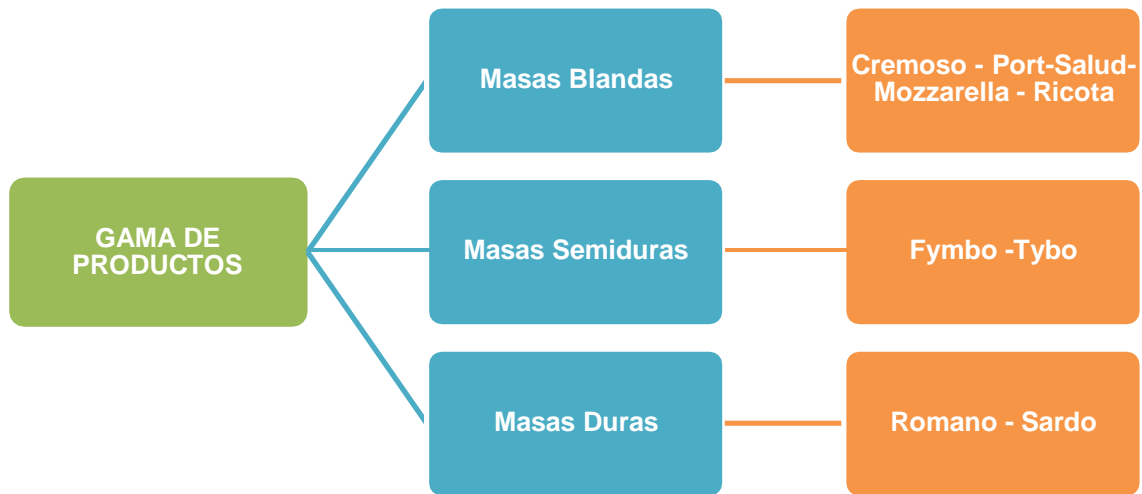
El plan de marketing es un instrumento de planificación para el correcto funcionamiento de cualquier empresa, independientemente de cuál sea su tamaño, sector al que pertenece y de los recursos que dispone. Sus actividades están centradas en el Producto, Precio, Plaza (distribución) y Publicidad.

IDE-ONI no cuenta ni desarrolla un plan de marketing, sin embargo podemos distinguir en base a la información recabada que las actividades más desarrollada son el producto y el precio, y en menor medida la distribución y publicidad.

4.1.1 Producto

IDE-ONI ofrece al mercado bienes de consumo que pueden ser adquiridos tanto por el consumidor final como así también distribuido a comercios locales, y de otras provincias. Su propuesta está basada en la gama de productos lácteos, el cual está compuesto por tres líneas de productos: masas blandas, semiduras y duras.

Gráfico n°18: Gama de Productos IDE-ONI S.A



Fuente: elaboración propia en base a información recabada en entrevistas personales.

IDE-ONI S.A trata de innovar constantemente en sus productos para incrementar la rentabilidad de la empresa, trabajando de manera más eficiente, llegando a conseguir los objetivos propuestos.

La política de la empresa es mantener la esencia de sus productos, por lo que las innovaciones realizadas son en el proceso productivo y de organización que inciden indirectamente en sus inputs.

4.1.2 Precio

Todas las políticas de fijación de precios son competitivas, el dilema consiste en decidir si se apunta a un esquema de gran volumen de ventas y en consecuencia, a precios bajos; o si se apunta a un bajo volumen de ventas y a precios altos.

De acuerdo a la situación en la que se encuentra la empresa (competitiva, de crecimiento o supervivencia), el precio permite dar solución enfatizando en vender a un alto precio obteniendo más beneficios sobre la base de un mayor margen; mientras que si opta por vender en cantidad pero a bajo precio, la alta rotación genera un remanente, es decir un beneficio alto, aunque el margen unitario sea bajo.

La empresa analizada se posiciona con un desempeño de calidad aceptable a un precio más bajo que el de las primeras marcas nacionales, quienes determinan el precio máximo en el mercado; como nos anticipamos en el capítulo n°1 haciendo mención de la rivalidad de los competidores de la industria en el entorno específico, por lo cual la empresa debe adaptar sus precios para permanecer en el mercado.

Las decisiones de precios constituyen una de las estrategias principales de marketing para la empresa, debido a que el precio influye en:

- El nivel de demanda, determinando el nivel de actividad de la empresa.
- En la rentabilidad del producto.
- En la percepción del producto, determinando el posicionamiento de la marca.

4.1.2.1 Factores de Fijación

Son aquellos que se tienen en cuenta para establecer un determinado precio.

- **Estructura de costos:** en principio para la fijación de precios, se analizaron los costos, tanto fijos como variables, para determinar el punto de equilibrio, que en el caso analizado las unidades son 4.156, en el que se igualan los ingresos generados por las ventas y los costos totales.
- **Precio de la competencia:** una vez determinadas las cantidades se analizan los precios de la competencia, quien determina estos precios para la venta, mientras que la empresa toma de referencia los mismos para definir precios máximos y mínimos para el producto final. IDE-ONI busca un precio de equilibrio entre el máximo y el mínimo de la competencia para comercializar.
- **Tipo de Mercado:** El mercado lácteo responde al tipo oligopolio; hay una concertación de precios, es decir, un acuerdo entre las marcas que ocupan la mayor parte del mercado. Entre ellos fijan el precio que será válido para los competidores. En el caso de la empresa analizada, las primeras marcas son La Serenísima, Sancor, Ilolay, La paulina, entre otros, quienes fijan el precio y de acuerdo a ello es que la empresa adapta sus precios para insertarse en el mercado.

- **Elasticidad precio de la demanda:** de acuerdo a estudios econométricos realizados por instituciones como el INTA, concluyeron que la elasticidad de los quesos blandos es más elástica que la de los quesos duros y semiduros. Lo que significa que en la medida que los precios aumenten, desde el punto de vista de la demanda, disminuyen las cantidades vendidas. Mientras que desde el lado de la oferta, a mayor precio, mayor es la cantidad a ofrecer en el Mercado.
 - Cabe destacar el rol que cumple el estado en la fijación de precios. Es decir, en la puja entre consumidores que buscan compra a precios bajos y oferentes que buscan vender al precio más alto posible, el estado interviene regulando la situación a través de precios máximos y mínimos legales posibles en el que puede venderse en el mercado.
- **Precio de productos sustitutos y complementarios:** los primeros son aquellos que compiten en satisfacer la misma necesidad; por ejemplo, el queso untable, cremón, mantecas, etc. mientras que los Segundo , se combinan o unen con otros para satisfacer una necesidad; sería el caso de los embutidos, la crema, otros.

Una vez determinados los factores de fijación, se deben tener en cuenta ciertos factores que influyen en la fijación de los precios, como sensibilidad a los precios, calidad, competencia, servicio de post-venta, entre otros.

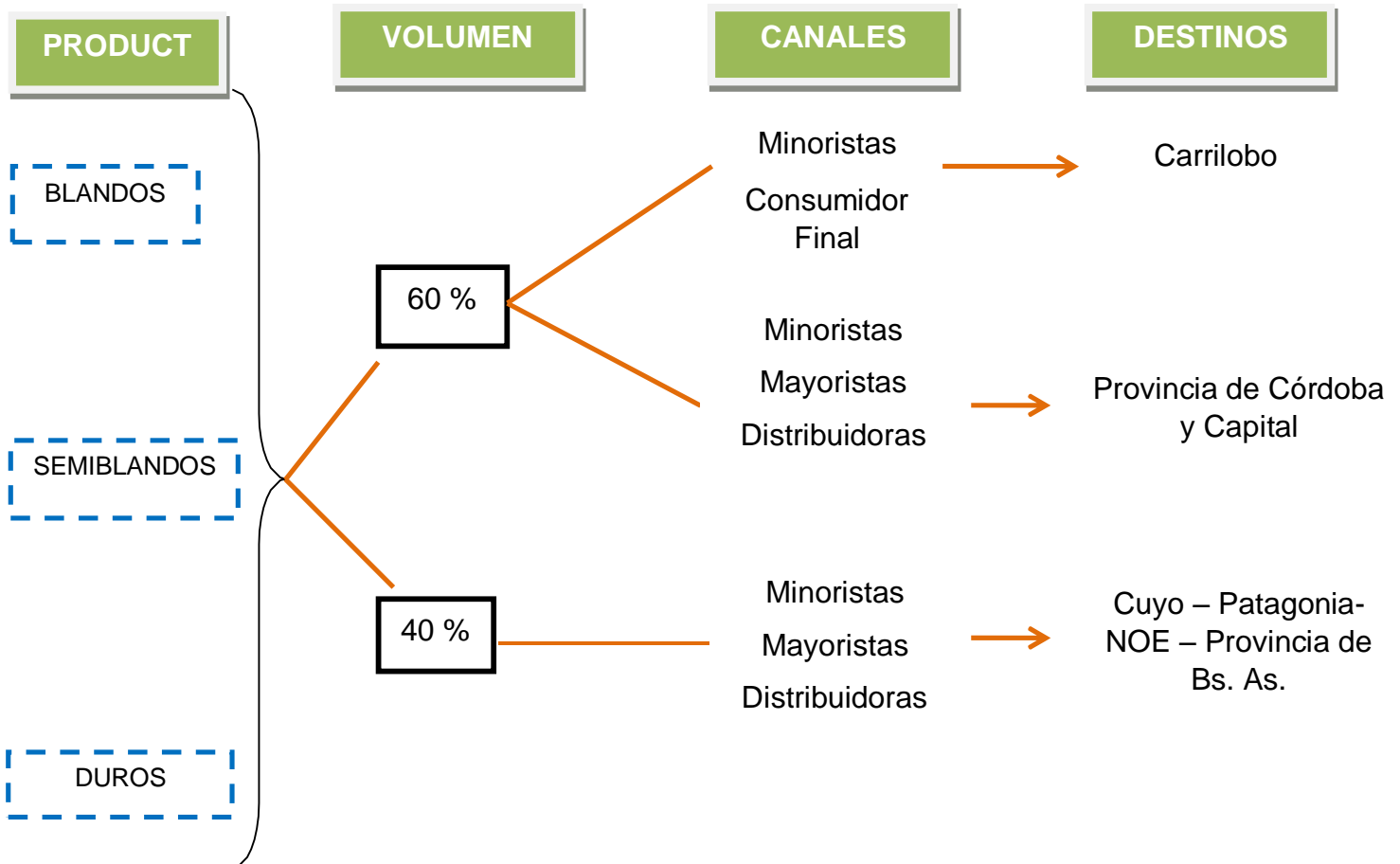
4.1.3 Plaza

El canal de distribución con el que cuenta IDE-ONI está basado en la modalidad de distribución al por mayor, al por menor en el caso de los comercios locales y a consumidor final en oficina comercial. El volumen actual de ventas se distribuye del siguiente modo:

- un 60% destinado a la localidad de Carrilobo, Provincia y Capital de Córdoba,
- el 40% restante a las provincias comprendidas en Cuyo, Patagonia, Noreste y Provincia de Buenos Aires.

El traslado de los productos, es mediante un transporte propio en el cual uno de los empleados es el encargado de realizar la distribución en las provincias y las demás ventas son efectuadas en la fábrica por los proveedores.

Grafico n°19: Productos, Volumen, Canales de Distribución y Destino



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

4.1.4 Promoción

En este aspecto la empresa analizada, si bien realiza publicidades en medios radiales de la localidad, y por gráficas en salones municipales, no cuenta con un programa de promoción y publicidad para potenciar la comercialización de sus productos.

Pese a ello, la empresa ha crecido en los últimos tiempos y ha generado la necesidad de mejorar en este aspecto como un medio para captar nuevos clientes.

4.2 Respuesta ante la Competitividad

Un análisis de competitividad puede ser abordado de distintas perspectivas. No sólo depende de cuestiones puramente productivas y de eficiencia relacionada al funcionamiento de la empresa sino también que incluye cuestiones del entorno en la que ésta se desarrolla, en particular al impacto de las políticas públicas que definen las reglas con las que la empresa se debe manejar y tener en cuenta en sus decisiones.

Otra forma de medir la competitividad es comparar la empresa analizada con otra a nivel local, en cuanto a la inserción de una con respecto a la otra en el mercado. En este sentido podemos decir que IDE-ONI se diferencia de su competencia a nivel local ya que ésta vende por hormas y está orientada no sólo al mercado de Carrilobo sino también a expandir su marca a nivel nacional; mientras que su competencia comercializa por kilos atendiendo a una parte de la demanda local.

Analizando las ventajas competitivas de IDE-ONI, se destacan las siguientes:

- Calidad de sus materias primas: al ser un proceso manual se tienen en cuenta ciertos procedimientos de higiene, sanidad y conservación que hacen a la calidad de la materia prima, lo que permite controlar el crecimiento de microorganismos, el contacto con cuerpos extraños, entre los principales.
- Toma de decisiones a nivel de gestión administrativa y financiera: para una mejor distribución y disposición de sus recursos.
- Relación precio/calidad: sus productos se diferencian en el mercado ya que se ofrecen un precio en relación a la calidad de los mismos.

Las innovaciones implementadas hace cada vez más eficiente a los procesos productivos propios, por lo que IDE-ONI trata de mantener estas ventajas competitivas con el objetivo de darle un mayor valor agregado a sus productos finales, posicionando la marca en el mercado local.

En cuanto al mercado regional y nacional, generan grandes volúmenes de ventas, de esto se puede deducir que la diferenciación de los productos está dada por el precio y la calidad.

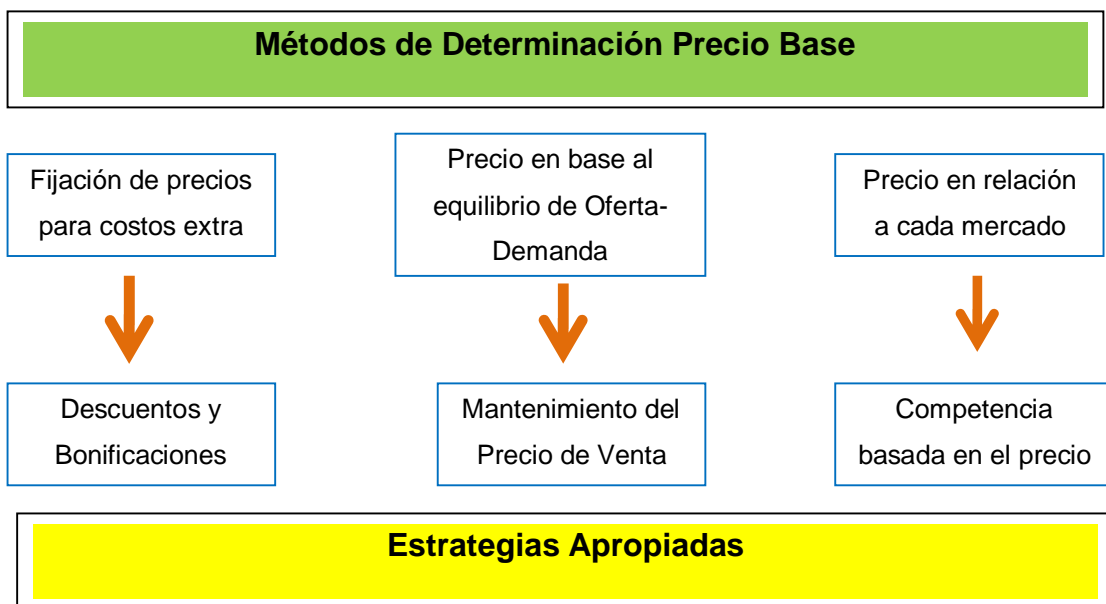
Su próximo destino de distribución es hacia el mercado de localidad de Traslasierras de la provincia de Córdoba, con la intención de fomentar el consumo de productos artesanales lácteos y hacer conocida la marca. Es un mercado que la empresa no había visualizado como posibles clientes, sin embargo al ser una zona de paso de la red de distribución que ya posee, es que busca expandir su comercialización.

4.2.1 Objetivos de Marketing para la Empresa

- Los objetivos de la empresa deben reflejarse en sus estrategias de precios. Por ende debe darse coherencia entre los criterios internos y externos de ésta, desde los límites dados por el costo del producto y las exigencias de rentabilidad de la organización respecto al precio, hasta, la demanda estimada del producto, ciclo de vida del mismo, y marco legal y reglamentario.

En concreto podemos decir, que la empresa no cuenta con un objetivo planificado de marketing, sino que su desempeño está orientado a incrementar las ventas, maximizando sus beneficios, haciendo uso de estrategias apropiadas a los métodos de determinación del precio base:

Cuadro n°10: Métodos de determinación de Precio Base



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

4.3 Nichos de Mercado

IDE-ONI se caracteriza por la producción de tres tipos de quesos: blandos, semiduros y duros, destina el 60% de su producción al mercado local y provincia de Córdoba, mientras que el 40% restante lo destina a otras regiones, como por ejemplo: Santiago del Estero, Salta, San Juan, Chubut, Buenos Aires, entre otras.

En base a entrevistas realizadas, podemos decir que la empresa basa su comercialización y distribución a través de canales mayoristas y minoristas, destinado a locales comerciales minoristas y distribuidoras, posicionando su producto manteniendo su calidad y precio dentro de parámetros intermedios.

La empresa no pretende cubrir la totalidad del mercado, sin embargo sus productos responden a las necesidades de clientes tipo o promedio, por eso puede abarcar a varios nichos de mercado conformado por las diferentes provincias en las cuales la oferta de estos productos no es muy amplia.

El próximo desafío para IDE-ONI es especializarme en un producto, mejorarlo y satisfacer a un segmento del mercado.

En este caso, Ricci (2005) propone tener en cuenta ciertos requisitos para hacer una buena segmentación:

- Mensurabilidad: registrar información necesaria con las características de cada consumidor.
- Accesibilidad: grado de acceso a la información que tendrá la empresa al realizar la labor de comercialización.
- Magnitud: esto es cuán significativamente grandes son los segmentos elegidos como para que se justifique el establecimiento de acciones de comercialización para cada uno de ellos.

El objetivo fundamental de toda segmentación de mercado es evitar tratar a todos los compradores por igual, especialmente cuando éstos presentan sustanciales diferencias.

Siguiendo con este análisis IDE-ONI debe tener en cuenta la posibilidad de innovar en su proceso productivo para la incorporación de un producto mejorado

en su calidad, aspecto, packaging, es decir que llame la atención al consumidor en los segmentos de mercados a apuntar.

Según Daniel Ripari, Gerente de Análisis Competitivo de la consultora Claves Ciudad de Buenos Aires, en su entrevista para el diario “El Cronista”, sostiene que el sector lácteo se enfrentará al desafío de avanzar sobre el mercado externo, para lo cual la industria deberá realizar inversiones en tecnologías desde el tambo, industria y distribución.

4.4 Relación Costo–Calidad

La oferta de los alimentos actualmente es creciente, y las técnicas de procesamiento e industrialización aseguran esta mayor diversificación alimentaria; brindando al consumidor una amplia gama de posibilidades.

A pesar de esto, los productos alimentarios están expuestos a la manipulación por el nivel tecnológico avanzado, y por las prácticas instrumentadas.

La suma de todos estos factores otorga un papel fundamental a cada persona, que es la capacidad que tiene la misma para tomar decisiones de consumo, las cuales resultaron en el cuidado de su propia salud y su calidad de vida.

Siguiendo con este análisis el rol que cumple la calidad es el de incrementar el desarrollo y la diferenciación de los productos, favoreciendo, el crecimiento de la competitividad. Responde a pautas técnicas que abarcan la gestión en todas las etapas de la cadena alimentaria (desde la obtención de la materia prima utilizada hasta el producto final elaborado).

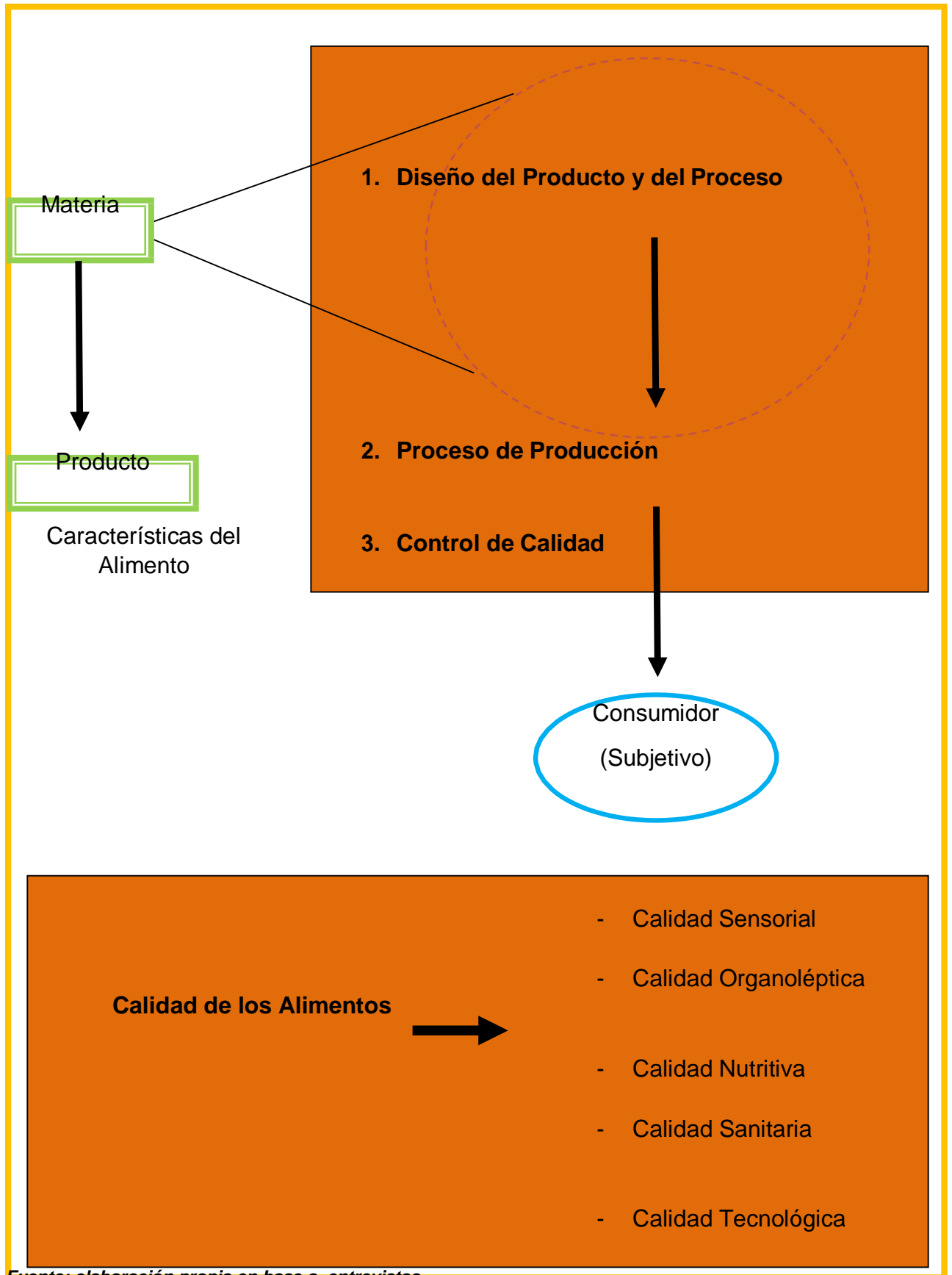
A continuación se muestra un diagrama en el cual se ve reflejado el diseño del producto y del proceso, en el cual se tienen en cuenta a las materias primas desde el momento que ingresan a la línea de producción, pasando por el proceso productivo y cómo éstas llegan al consumidor final una vez luego de haber pasado los controles de calidad.

Cabe destacar que la calidad de los alimentos se clasifica en:

- **Calidad Sensorial:** propiedades que se experimentan después de haber ingerido el alimento como la pesadez, la plenitud, el placer, etc.

- Calidad Organolépticas: propiedades visuales, olfativas, gustativas, tacto y sonido
- Calidad Nutritiva: depende de las necesidades nutricionales específicas, el consumo simultáneo de otros alimentos y el lugar que dicho alimento ocupa en la alimentación.
- Calidad Sanitaria: es la conformidad del producto respecto a especificaciones o normas cuyo objetivo es combatir el fraude y garantizar la salubridad de los productos.
- Calidad Tecnológica: estabilidad del producto, tiempo que se mantiene sin alteraciones.
- Calidad Económica: el precio, la novedad, la adecuación para su uso, etc.

Grafico n°20: Diseño del Producto y Proceso.



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.


IDE-ONI S.A cuenta con un sistema de control de calidad que responde a la política de la empresa, en el que la calidad y el precio son los factores centrales de ésta. A su vez este concepto es una de las etapas obligatorias a hacer cumplida para satisfacer los requerimientos del cliente de acuerdo a las ISO 9000.

La empresa desarrolla una política de calidad basada en el **manual de calidad** contemplando los objetivos y funciones claramente definidas que son identificadas en:

1. **Diseño del Producto y del Proceso:** para IDE-ONI, sus productos representan a su empresa, mostrando su imagen y calidad, siempre con el fondo de satisfacer la necesidad de los consumidores. El proceso se debe adaptar para que el producto refleja la calidad que IDE-ONI otorga en los mismos.
2. **Proceso de Producción:** inspección de análisis y actuación que se aplica al proceso de fabricación a partir de una muestra pequeña pero representativa del alimento para evaluar las condiciones y juzgar la calidad del mismo.
3. **Gestión de Calidad:** se realiza sobre el producto que se está elaborando (control de calidad) para detectar desviaciones en el mismo y riesgos sanitarios.

Además cuenta con un **manual de procedimientos e instructivos de trabajo** documentados en el que el operario en cada etapa de la línea de producción debe informar detalladamente los controles diarios para garantizar la calidad e inocuidad del alimento; así como en la sección de la elaboración de masas blandas se encuentra con el instructivo de trabajo para la elaboración del queso cremoso, en este se detalla los factores a tener en cuenta como la temperatura, humedad, composición, olor, color, entre las principales, y los pasos que debe realizar el operario para producir lo que luego va terminar siendo queso cremoso. A medida que se va cumplimentando las diferentes etapas de la elaboración del queso, el empleado debe completar una planilla en el cual deja registrado observaciones que fueron sucediendo durante la elaboración del lote de producción. Un ejemplo de ello sería el siguiente:

Imagen n°12: Planilla Registro de calidad

	Problemas: Registros de la Calidad	
	FECHA:	26/10/2015
<u>Descripción del Problema:</u>	No se cuentan con procedimientos y registros de la calidad de la balanza de control final de producción.	
<u>Cómo solucionarlo:</u>	Realizando el documento y la planilla de registro correspondiente.	
<u>Cómo se solucionó:</u>	Se desarrolló el manual de procedimientos y los registros de calidad correspondientes.	
<u>Cómo se verifica la efectividad de la acción correctiva:</u>	Mediante las auditorías internas de control	
Fecha estimada de la implementación		10/12/2015
Fecha real de implementación		28/12/2015
Responsables de las acciones:	EF (*)	Operario

(*) EF: Encargado de fábrica

(*) EF: Encargado de fábrica

Fuente: Adler y otros (2004). Producción y Operaciones. Ediciones Macchi.

Luego deberá seguir con medidas de higiene y sanidad que se deberán tener en cuenta durante el proceso productivo. Debido a la manipulación del producto en su elaboración está expuesto a ciertos riesgos que se deberán tener en cuenta:

- Riesgos químicos: contaminación.
- Riesgos físicos: ruidos, temperaturas extremas.
- Riesgos biológicos: agentes biológicos, microorganismos patógenos.

La aplicación de este manual de calidad, manual de procedimientos e instructivo de trabajo y de higiene permite el desarrollo de un sistema para la administración y control de los documentos y registros, lo cual aumenta la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial. Dicho sistema gestiona toda la actividad de calidad, cumpliendo y satisfaciendo los requerimientos de los clientes.

Este modo de operar está en todas las etapas del proceso productivo de la línea de producción (ver anexo IV):

1. Recepción de las materias primas
2. Pasteurización
3. Elaboración
4. Saladero
5. Envasado
6. Cámara y expendio.

4.4.1 Indicadores de Calidad

Son **atributos** que definen la calidad de un alimento (composición, estabilidad, pureza, estado, color, aroma, entre otros). Estos atributos pueden ser positivos, siendo el de mayor importancia la inocuidad del producto, es decir el riesgo que los alimentos sean nocivos para la salud del consumidor; mientras que los atributos negativos son el estado de descomposición, grado de contaminación con residuos externos, decoloración y olores desagradables.

La evaluación de la calidad en la empresa analizada, es por métodos objetivos a través de ensayos físicos-químicos.

Estos controles bromatológicos y de calidad se efectúa en los productos finales, realizados por laboratorios de terceros una vez al mes, o cuando se lo requiera. Mensualmente la empresa tiene auditoría de un asesor-representante del Ministerio de Salud de Córdoba (requisito legal necesario para la comercialización del producto a nivel local) quien verifica y releva los aspectos

de calidad e higiene en el procedimiento productivo, llevados a cabo en la planta fabril.

Otro método que se implementa es el subjetivo, a través de las sugerencias o reclamos efectuados por los clientes y vendedores que plantean las quejas sobre algún defecto físico (envase, presentación, etc.) o químico (organoléptico).

En materia de gestión de calidad, higiene, sanidad, la empresa efectúa controles externos al producto terminado; cuando se recibe las materias primas y durante su manipulación, luego en cada etapa del proceso productivo, y por último una vez finalizado el producto para ser distribuido y posterior venta.

Además se realizan los siguientes análisis y/o controles en la fábrica:

- Prueba de alcohol y temperatura (campo-tambo): es realizado por quien traslada la leche a su lugar de almacenamiento; además toma muestras de leche cruda para ser analizadas en laboratorios de terceros. La mayoría de los análisis al ser de alta complejidad tiene carácter legal y en caso de ser solicitados éstos responden con los requisitos legales.
 - En el laboratorio interno se realizan los siguientes controles:
 1. Composición de leche y aguado, mediante el equipo EKOMILK,
 2. Acidez titulable, mediante equipo de titulación. Los resultados se expresan en grados dornic. Este análisis se realiza a la leche y al suero de los quesos.
 3. Ph, con Peachimetro (equipo). Se realizan a la leche y los quesos.
 4. Temperatura, con diferente termómetros, ya sean los incorporados a los equipos o termómetros manuales.
 5. Concentración de sal de las piletas del saladero con Pesa-SAI, instrumento para medir la concentración de sal de las piletas de salado de queso, expresa el resultado visual en grados Boume.

4.4.2 Normas y Sistemas de Calidad

Con respecto al aspecto legal, las normas sanitarias y de seguridad son disposiciones públicas de cumplimiento obligatorio, sujetas a auditorías y en caso de no cumplirlas, implicaría una sanción. Mientras que las normas y sistemas de calidad son de adopción voluntaria, y establecen las pautas de identificación y diferenciación de un producto en el mercado de los consumidores. Determinan y delimitan el accionar de los mismos marcando el rumbo de la gestión.

Para la primera alternativa la empresa responde a la legislación del Código Alimentario Argentino, como así también con la aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM); su ámbito de aplicación, es el de cualquier establecimiento en el cual su actividad esté relacionada con elaboración, manipulación, almacenamiento y transporte de los alimentos. Fija principios generales:

- **Higiénico-sanitarios de las materias primas** para la elaboración de alimentos,
- **Condiciones de establecimientos** elaboradores-industrializadores de alimentos,
- **Higiene del personal** y requisitos sanitarios,
- **Requisitos de almacenamiento y transporte** de materias primas y productos terminados.

Las BPM establecen condiciones mínimas indispensables y necesarias para asegurar la inocuidad de los alimentos y su calidad.

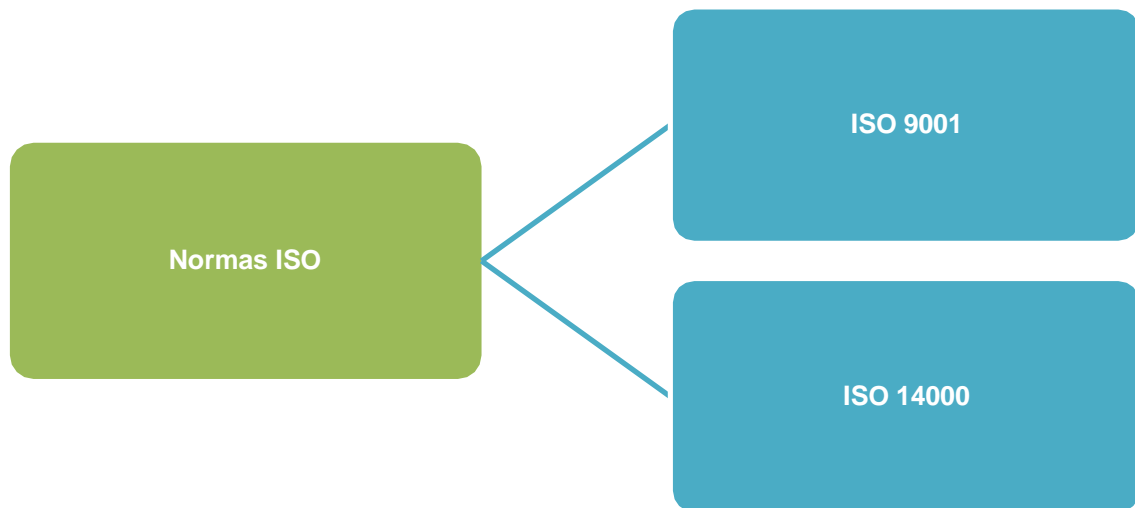
En cuanto a la norma de calidad, si bien se llevan a cabo los controles externos bromatológicos y de calidad, la empresa no cumple con las normas ISO 9001. En general estas normas apuntan a certificar los sistemas de gestión de la empresa, certificar la gestión para la misma y contribuir a la estabilidad de la calidad.

La adopción de las normas ISO por parte de una empresa puede generar los siguientes beneficios sobre el sistema:

- **Participar en forma competitiva** en el comercio nacional e internacional de los alimentos.
- **Asegurar la calidad de un producto** ofrecido generando confianza en el consumidor y facilitando su colocación.
- **Generar un aumento del valor agregado** del producto, disminuyendo aquellos defectuosos en su elaboración.
- **Incrementar la productividad y la competitividad.**

Las normas ISO se presentan en forma de serie, conformado cada una a un aspecto vinculante.

Gráfico n° 21: Normas ISO



*Fuente: elaboración propia en base a información recabada en www.nueva-iso-9001-2015.com.
Fecha de consulta 20/10/2015.*

Norma ISO 9001: trata sobre las condiciones que se deben generar en el mismo establecimiento. En base a ella es que las empresas aseguran la gestión de calidad en el diseño del producto, desarrollo, proceso de producción, instalaciones y servicios post-venta.

Norma ISO 14000: relacionan al establecimiento con el medio ambiente que lo rodea.

Las ventajas que representa la implementación de la norma ISO 9001 para la empresa en análisis, son las siguientes:

- **Certificar el sistema de gestión de la calidad de los procesos productivos** de bienes o servicios, permiten estandarizar la gestión de cualquier tipo de proceso, pero no aseguran la calidad e inocuidad de los productos. Por ello, la empresa deberá incorporar las buenas prácticas de manufactura o el análisis de riesgo y puntos críticos de control para, posteriormente, incluir normativas que permitan mejorar su capacidad organizacional.
- **Reducir los costos, incrementar la productividad y mejorar el control** de la gestión interna y externa. Todo ello incide favorablemente en el posicionamiento y la competitividad de los productos y servicios y en la aceptación y respeto por parte de sus clientes.

Consideramos la necesidad de implementar ISO 9001; ésta se implementa en empresas que deben asegurar la calidad en el diseño del producto, desarrollo, proceso de producción, instalaciones y servicio de post-venta. IDE-ONI requiere aplicar esta norma y serie, ya que representa una ventaja competitiva y con ella abala la calidad de sus productos como la de sus procesos.

Importancia de su aplicación:

1. Son normas prácticas que permiten su aplicación en pequeñas y medianas empresas.
2. Brindan el marco para documentar en forma efectiva los distintos elementos de un sistema de calidad y mantener la eficiencia del mismo dentro de la organización.
3. Permiten obtener una mayor satisfacción de los clientes por la confianza en los productos y servicios que brinda. La adecuación a estas normas genera las condiciones precisas para una gestión de calidad más efectiva y contribuye a lograr mayor participación en el mercado.
4. Representa una ventaja competitiva y un factor de diferenciación frente a las empresas que hasta el momento no han adoptado estas exigencias.

5. Otro aspecto fundamental es la reducción de costos, pues al contar con un sistema más eficiente se eliminan las posibilidades de efectuar un reproceso para la elaboración de los productos que no se adecuan a los estándares solicitados. Es decir, se logra una mejora considerable en la productividad de la empresa, así como con los compromisos de identificación de los trabajadores.

En primer término, previo a la incorporación de la norma ISO 9001, se deberá incorporar el sistema de análisis de riesgo y puntos críticos de control (HACCP), para posteriormente incluir normativas que permitan mejorar la capacidad organizacional de la empresa.

El sistema HACCP, se basa en:

- Analizar los posibles riesgos asociados a los quesos en general.
- Identificar puntos críticos de control en el proceso de producción de los quesos.
- Establecer medidas preventivas con límites críticos para cada punto de control dentro del proceso productivo.
- Programar procedimientos para monitorear los puntos de control.
- Generar acciones correctivas en caso de que el monitoreo muestre un límite crítico no logrado.
- Establecer un método que permita documentar el sistema de análisis de riesgo y puntos críticos de control.
- Aplicar procedimientos para verificar que el sistema funcione correctamente.

El Sistema total de control de calidad para la empresa quedaría configurado de la siguiente manera:

Grafico n° 22: Control de Calidad para la empresa.



- Fuente: Perigo C. (2013). *El Control de Calidad de los Alimentos. Herramientas para su implementación. Cátedra de Química Orgánica. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Nacional de Rosario. Recuperado el 16 de julio del 2015, de <http://www.fcagr.unr.edu.ar/extension/agromensajes/18/10am18.htm>*

4.5 Resumen

Tras el análisis de los temas descriptos en la empresa, visualizamos que si bien se encuentran factores característicos del marketing como el producto, precio, plaza y promoción, éstos al no haber una estrategia de marketing que los contemple, no son desarrollados en su totalidad haciendo que la empresa no los tenga en cuenta para el desarrollo de su estrategia empresarial.

La empresa ofrece un producto de calidad pero con la incorporación de las normas ISO proporciona mayor confianza al consumidor y facilita su colocación en el mercado. Esta es una de las razones por las cuales consideramos apropiado incorporar esta normativa, que le permitirá a la empresa mejorar los sistemas de gestión y de calidad continua.

“La competitividad no depende del tamaño ni de los recursos: depende de la iniciativa de la innovación” .

Jorge González Moore.

Capítulo V

Propuesta de Mejora

Brunetto - López Borchert

5 Propuesta de Mejora: “Planificación Estratégica”

5.1 Presentación Introductoria

En base al análisis efectuado en los capítulos anteriores, detectamos que uno de los problemas está vinculado a la **estacionalidad de la actividad**, que se produce en los meses de altas temperaturas (Diciembre, enero, febrero y marzo) debido al estrés calórico que sufre el animal; en consecuencia la producción de leche no tiene el mismo rendimiento. Esto afecta a la producción de quesos, haciendo que la empresa deba comprar el faltante de leche a tambos de tercero en la zona; lo que representa un costo adicional en materias primas.

De acuerdo a lo planteado en el capítulo n°4, otros de los problemas detectados es que la empresa no cuenta con **certificación ISO**.

Consideramos que es una norma que le proporciona una **ventaja competitiva** con respecto a sus competidores; ya que permite una mayor agilidad de la gestión en la empresa, ahorro en los recursos utilizados y menor tiempo para responder a emergencia, y un valor agregado a sus output.

Por otro lado, en el análisis de marketing se visualizó que IDE-ONI no cuenta con un **plan de marketing** bien definido para el caso de la distribución y promoción de sus productos. Al no desarrollar estos factores no logra posicionar su marca ni hacerla conocida por los clientes potenciales.

También observamos que a pesar de la trayectoria de la empresa, no renueva su isologo ni packaging como una estrategia para hacer atractivos sus productos. A su vez no cuenta con un catálogo de productos para una mejor promoción de sus productos.

En cuanto a publicidad, no realiza campañas comerciales de forma masiva como así tampoco cuenta con slogan o lema que representen la política empresarial de IDE-ONI, productos y entorno.

5.2 Propuesta

De acuerdo a lo anteriormente presentado y considerando la estrategia a nivel corporativo de integración vertical y a nivel de negocios de concentración, la propuesta de nuestro trabajo consiste en dos estrategias funcionales: la primera dirigida a la calidad de los productos y procesos; la segunda, centrada en marketing y eficiencia, que estas apoyen al modelo de negocio definido por IDE-ONI.

La primera estrategia (de investigación, de desarrollo y eficiencia) consiste en la **innovación en el uso de las materias primas** como un medio para mitigar la estacionalidad de la actividad y con esto verificar el impacto que tiene en la empresa. Con respecto a la **incorporación de las Normas ISO** es requisito principal la aplicación de Análisis de Riesgo y Puntos Críticos de control (HACCP). Este es un sistema eficaz, que maximiza la producción de alimentos seguros y de calidad, ya que centra su atención en áreas críticas del proceso, reduciendo al máximo el riesgo de producir alimentos peligrosos a la salud; dando la seguridad al consumidor que la producción de alimentos está bajo un proceso de gestión adecuado.

La metodología a emplear para el logro de la certificación ISO es a corto y mediano plazo, por lo que proponemos comenzar con la mejora en las materias primas a través de la mezcla de leche líquida con leche en polvo de uso industrial y luego continuar con las mejoras en cuanto a análisis de riesgo y puntos críticos de control actuales necesarias para la comercialización en el mercado interno, que darán la base para la aplicación de Normas ISO 9001.

¿Porque ISO 9001? Consideramos que es la más apropiada a implementar debido a que le otorga a la empresa mayor flexibilidad. A su vez, representa una mejora continua del proceso entre responsables administrativos, producción, administración de recursos y medición, análisis y mejora.

En el mes de septiembre entró en vigencia las nuevas disposiciones para las normas ISO 9001: 2015; para IDE-ONI implementar esta certificación actualizada (ISO 9001: 2015) lo que representa una oportunidad en su gestión

de calidad con respecto a la competencia (Ver Anexo V). Esta certificación, le proporcionaría una ventaja competitiva que se diferencia de las demás; ya que aquellas empresas que cuenta con ISO 9001:2008, para la ejecución de la nueva norma ISO 9001:2015, existe un periodo de transición de 3 años para poder implementarla.

La segunda estrategia (marketing) es la posición que adopta la empresa con relación a la publicidad, diseño del producto y distribución, desembocando en un **plan de marketing**. El mismo está orientado:

- Al producto: ya que se pretende mejorar su isologo, packaging.
- A las ventas: con el objetivo de enfatizar la publicidad a través de una nueva imagen y slogan, por medios gráficos, como por ejemplo el catálogo de productos y publicidad gráfica en medios de transporte, para aumentar la participación de la empresa en el mercado al cual se dirige.

Estas estrategias se encuentran contenidas en lo que denominamos:

Plan: ***“Estrategias de Diferenciación: IDE-ONI S.A”***

Este plan contiene mejoras que proporcionan ventaja en costo y de diferenciación que se traduce en una ventaja competitiva para la empresa.

Objetivo General:

- Establecer las bases mínimas operativas y de gestión requeridas para la certificación Normas ISO 9001.
- Implementar un plan de marketing enfatizando en la promoción y publicidad de sus productos.

Objetivo Específico:

- Incorporar el uso de la leche en polvo de uso industrial para la producción de quesos y adaptar el actual sistema Análisis de Riesgo y Puntos Críticos de Control.
- Renovar el isologo de la marca e incorporar un slogan representativo.

- Diseñar un catálogo de productos mejorando el aspecto del packaging.
- Publicitar su marca en medios de transporte a nivel provincial.

Alcance de la Propuesta: las áreas que involucra este plan de acción son:

- Área Operativa:
 - Estudio de laboratorio (propio) para analizar el resultado final a partir de la mezcla o extensión de leche.
 - Adaptar los depósitos para la nueva materia prima.
 - Adaptación de equipamientos y maquinarias actual para los nuevos requisitos de calidad exigidos para la comercialización de los productos finales.
- Área de Gestión:
 - Negociación con el proveedor de la nueva materia prima a emplear.
 - Planificación de los tiempos de producción.
 - Adaptar las planillas de seguimiento de cada etapa del proceso productivo para llevar a cabo un relevamiento, seguimiento y control de la calidad en cada uno de los puestos.
 - Capacitación del personal con respecto a la nueva metodología de trabajo.
 - Contratar el servicio de un diseñador gráfico para la renovación del isologo, packaging y catálogo de productos.
 - Contactar a empresas gráficas para presupuestar la impresión de las gráficas a publicitar.
 - Contratar empresas de transporte para la publicidad de su marca.
- Área Administrativa
 - Análisis de la información relevada a partir del área operativa para llevar a cabo un seguimiento de los controles de calidad que se efectúa en cada puesto de trabajo.
 - Evaluar los resultados obtenidos para que en caso de ser necesario efectuar cambios o modificaciones se detecten a tiempo.

- Decidir en base a la relación costo/beneficio para llevar a cabo la propuesta de publicidad.

5.3 Ventaja en Costos

5.3.1 Incorporación de nuevas materias primas

Proponemos la extensión y recombinación de leche para la elaboración de quesos, ya que representa, no solo innovación tecnología en alimentos y un medio de solución a las mermas producidas en temporada de verano (estrés calórico y disolución de la leche), sino también, **permite aumentar la capacidad de fabricación** al agregar a la leche fresca una fuente de proteínas coagulable.

¿Por qué aumenta la capacidad de fabricación? Es una tecnología que permite incrementar la capacidad de planta sin tener que realizar una inversión en equipo o el uso intensivo de mano de obra; el incremento se ve reflejado en el hecho que al mismo tiempo que cuaja una tina o cubeta de leche natural, el rendimiento en el cuajado de la recombinación es igual al 1.3% o 1.5% mayor a la capacidad del cuajado de leche natural, por lo que nos permite utilizar menor cantidad de leche al momento de iniciar el proceso de producción de quesos pero con un rendimiento mayor a la hora de verlo transformado en producto final; es decir, así como se dejó expreso en el capítulo III que el rendimiento por litro de leche en estado natural representa un 10% en materia sólida (queso), en este caso se incrementa el rendimiento de la leche a partir de la recombinación entre leche de origen natural y leche en polvo de uso industrial entre un 1.3% y 1.5% más.

Por otro lado, los beneficios en relación a costos para IDE-ONI S.A se visualizan del siguiente modo: de acuerdo al presupuesto solicitado a Manfrey, elegido como proveedor potencial por su cercanía, descuento por volumen de compra y menor costo de traslado, el ahorro por litro de leche hidratada a utilizar en la producción de los quesos es de \$0.20; Actualmente la leche que se compra a tambos locales tiene un costo de \$3.20 por litro, mientras que con esta nueva metodología de trabajo sería de \$3 por litro de leche empleado.

Su aplicación representa, a nivel de costos variables, una reducción del 2.49% por unidad, impacto que se traduce en \$5.333,60 de ahorro en costo variable por la cantidad de unidades producidas al mes (6.667 unidades).

5.3.2 Ventajas de costos por la incorporación de HACCP

Proponemos establecer y adaptar los procesos a un sistema de Análisis de Riesgo y Puntos de Control (HACCP) y así lograr obtener las bases mínimas requeridas para la certificación de las Normas ISO 9000 (serie 9001), en la empresa analizada. La misma le proporciona como ventaja principal la **estandarización de los procesos y prestigio a la marca**, haciendo que no solo pueda comercializar en el mercado nacional sino también internacional.

Actualmente, genera costos de inversión pero como la implementación es a largo plazo, estos costos se pueden convertir en ventajas para la empresa. Se deberán adaptar los procesos para un control más estricto como lo es el sistema HACCP; constituyendo de este modo un plan de presupuesto, ejecución y control.

Otra de las ventajas de ese sistema, es que si la vigilancia en los procesos demuestra una tendencia hacia la falta de control en los Puntos Críticos de Control (HACCP), los operadores pueden tomar la iniciativa de prevenir la falta de control de un punto crítico antes de que se exceda el límite dentro de los parámetros aceptables de variación del sistema HACCP a implementar.

Es un **método** para prevenir enfermedades transmitidas por alimentos.

Ventajas para la empresa

En nuestra propuesta consideramos la adaptación de los procedimientos actuales que son necesarios para el cumplimiento de los requisitos de HACCP.

¿Por qué adaptación? En principio lograr cumplimentar con los requisitos HACCP es costoso por la inversión en equipamiento, condiciones ambientales, capacitación, profesionales especializados que avalen la incorporación de este sistema de control. Actualmente la empresa cuenta con el sistema de análisis de riesgo y puntos críticos de control, por lo que únicamente deberemos adaptar y/o actualizar los parámetros de control, especialmente en la etapa de pasteurización de leche cruda y cuajado de la leche en polvo hidratada de cuajado y macerado de los quesos.

Como se expuso anteriormente, contribuye a la reducción de costos y a disminuir sustancialmente la destrucción o reproceso de productos, lo que resulta en un aumento de la productividad

Reduce los costos de producción por concepto de inspección y decomiso de productos contaminados o deteriorados, y el consiguiente impacto económico, político y social.

Este sistema tiene base científica, es sistemático y garantiza la inocuidad del alimento, tiene beneficios indirectos como son: la reducción de los costos operativos, la destrucción o nuevo procesamiento del producto final por razones de seguridad.

5.3.3 Ventaja en costo de la incorporación del Plan de Marketing

Buscamos reforzar la estrategia de marketing en base a la distribución y promoción del producto, factores poco desarrollados por la empresa. Lo que se propone es implementar una estrategia focalizada a los clientes y clientes potenciales con el objetivo de que éstos se conviertan en nuevos clientes y lograr **lealtad** en la marca en base a las habilidades que tiene la empresa para satisfacer sus necesidades.

Si bien un nuevo cliente implica la erogación de costos fijos, a mayor tiempo de conservación del cliente se tendrá un mayor volumen de venta acumulado por cada uno de ellos, lo que nos da como resultado la disminución del costo dado la distribución (prorratio) del costo fijo en un mayor volumen de ventas.

Otro beneficio de la lealtad prolongada del cliente lo constituye la publicidad del “boca en boca”, publicidad gratuita que hacen los clientes satisfechos, lo cual nos lleva a lograr importantes ahorros en costos.

5.4 Ventaja de Diferenciación

5.4.1 Ventaja de diferenciación por la incorporación de nuevas MP

La recombinación consiste en elaborar quesos a partir de materias primas lácteas en polvo, como pueden ser la leche descremada en polvo, concentrados de proteínas de leche, etc., para llegar a la relación grasa- proteína del tipo de queso que se requiera hacer (blandos, semiduros y duros).

Del mismo modo en que se mencionó en el apartado anterior, ventajas en costos, con respecto a ventajas de diferenciación del producto final podemos distinguir factores de exclusividad proporcionados por el uso de esta metodología, como lo son:

- En calidad: Mejora el color, sabor y aroma de los productos lácteos; incrementa el valor nutricional de los mismos.
- Innovación tecnológica: mejora la funcionalidad del proceso.

Nuestra selección de factores de diferenciación está fundamentada en una consulta y/o entrevista a la Mgr. Ingeniera en Alimentos Carolina Aranibal, quien nos mencionó la potencialidad y efectos del uso de esta metodología en productos lácteos en general, son los siguientes:

- La leche en polvo mejora la apariencia del producto final (color de los quesos), particularmente en aquellos de bajo contenido graso proporcionando opacidad.
- Sabor y aroma: la leche en polvo los mejora ya que las proteínas lácteas (insípidas) no proporcionan sabores fuertes ni discordantes, siendo la grasa de la leche la que añade gusto.
- Proporciona mayor valor nutricional a los productos finales, ya que es una fuente de proteínas calcio y vitaminas solubles de buena calidad, que se puede emplear para fortificar el producto final, queso.

Por último, con respecto al segundo factor, en el caso de quesos procesados recombinados se puede lograr que, no solo el queso rebane bien, sino también que la rebanada presente una flexibilidad adecuada (mayor funcionalidad) e incluso pueda enrollarse sobre sí misma. Otro ejemplo que se puede citar, el queso mozzarella, se puede lograr que se ralle fácilmente y que funda rápidamente en la pizza, con tiempos de horneado cortos tales como 2 a 3 minutos.

5.4.2 Ventajas de diferenciación por la incorporación de HACCP

La norma HACCP está basada en el Codex Alimentarius desarrollado por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación y la Organización Mundial de la Salud, constituyéndose como el método más eficaz para maximizar la seguridad de los alimentos ya que localiza los recursos en las áreas críticas del proceso reduciendo el riesgo de producir alimentos peligrosos y brinda una respuesta inmediata ante una situación de peligro.

Es aplicable a lo largo de toda la cadena alimentaria, desde el productor primario hasta el consumidor y su aplicación se basa en conocimientos científicos sobre los peligros que ofrecen los alimentos a la salud humana.

Esta implementación, proporciona ventajas en diferenciación en cuanto a:

- **Producto:** resulta en un producto inocuo y comercialmente más viable. Facilita el cumplimiento de exigencias legales y permite el uso más eficiente de recursos, con la consecuente reducción en los costos de la industria de alimentos y una respuesta más inmediata para la inocuidad de los alimentos.
- **Procesos:** la implementación del sistema le aporta optimización y eficacia a los mismos.
Crea una cultura de Calidad dentro de la Organización.
- **Consumidores:** preferencia de compra, brinda y aumenta la confianza del consumidor.

Podemos además mencionar variadas ventajas de diferenciación que puede proporcionarle esta certificación a la empresa:

- Ordena y sistematiza los procesos productivos.- Control efectivo de los procesos y actividades.
- Identifica los peligros de contaminación y puntos críticos de control en toda su cadena de producción.
- Elabora productos seguros desde el punto de vista higiénico – sanitario.
- Adopta una forma de trabajo basada en la prevención y planificación.
- Se cumple con los requisitos legales y reglamentarios.
- Mejora en forma continua los procesos productivos de la organización.
- Reduce aquellos costos de calidad asociados a posibles reclamos de clientes.
- Prestigio e imagen positiva a la empresa
- Posibilidad de acceder a mercados internacionales.

Todos estos factores sobre la implementación y aplicación adecuada de un Sistema HACCP que destacamos como ventajas de diferenciación para la empresa, le va a permitir en un mediano y largo plazo aumentar su eficiencia en el logro de uno de los principales objetivos que es generar productos seguros desde el punto de vista higiénico-sanitario y de calidad, ganar ventajas comparativas y competitivas, y ahorrar costos.

5.4.3 Ventajas de diferenciación de la incorporación del Plan de Marketing

Con la propuesta del plan de marketing nos centramos en los cambios del producto a nivel esencial para a través de la organización de acciones de marketing, reforzar el nivel aumentado del producto.

El objetivo es **mejorar la imagen** a partir de la modernización del isologo, packaging e incorporación del slogan y catálogo de productos. Esto les otorga a la empresa una ventaja de diferenciación con respecto a sus competidores locales y nacionales. Ya que esta nueva implementación en su imagen le otorga mejor percepción de sus productos en comparación a su competencia.

5.5 Planificación Estratégica Funcional

Elegimos para la empresa analizada la aplicación de este tipo de estrategia ya que están dirigidas a mejorar la efectividad de las operaciones funcionales dentro de una empresa, como producción, marketing, administración de materiales, investigación y desarrollo, y recursos humanos. El objetivo principal está centrado en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica.

Sirven para mejorar niveles de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente.

5.5.1 Estrategia de Investigación, Desarrollo y Eficiencia

La misma implica el diseño de productos de fácil fabricación, reducción de cantidades de piezas o insumos, lo cual disminuye el tiempo de ensamble o elaboración; innovaciones de procesos, perfeccionamiento de la forma como operan los procesos que produce mejoramiento en la eficiencia (HACCP), traduciéndose en una mayor productividad del empleado y menores costos unitarios.

Uno de los factores de nuestra propuesta es la reubicación del capital humano existentes capacitándolo en la nueva metodología de procesos y procedimientos a cumplir, no haciendo hincapié en el puesto de cada uno (actual) sino el aprendizaje global y específico necesario para poderse desempeñar en los

nuevos puestos de trabajo, y a su vez desde el punto de vista operativo, poder rotar el personal en todas las funciones del proceso.

5.5.1.1 Incorporación de Materia Prima

De acuerdo a lo investigado, el tipo de leche en polvo más adecuada para este tipo de recombinación es la descremada en disolución a baja temperatura; se aclara el tipo de insumo a utilizar debido a la variedad existente (entera, semi-descremada y descremada) y a las propiedades de viabilidad físico-química de realizar este tipo de mezcla de acuerdo al tipo de producto de IDE-ONI.

- Conformar el equipo de trabajo: encargado de planta y técnico especialista bromatólogo. Actualmente la empresa no cuenta con un especialista bromatólogo en el área, lo cual consideramos necesario para un mejor seguimiento y control del área productiva que asegure la calidad del producto final.
- Pruebas en laboratorio con el objetivo de verificar, en muestra o “prototipo”, los requerimientos de insumos necesarios que aseguren la calidad para su posterior comercialización;
- determinar las proporciones adecuadas para la elaboración de las mezclas de quesos de acuerdo al nivel graso y características físicas del queso: blando (cremoso - mozzarella), semi duros (en barra) y duros (reggianitto).
- Una vez definidas las proporciones, es necesario llevar a cabo protocolos físico-químicos y bacteriológicos del agua y leche disuelta cada tres meses, realizado por el laboratorio oficial Funesil (Fundación de la Escuela Superior Integral de Lechería – Laboratorio del Control de la Calidad) a cargo del Técnico Superior en Lechería y Alimentos Gustavo Cherubini, en el que conste su aprobación para consumo humano.
- Colocar un doble filtro antes de mezclar con la leche natural, para separar grumos sin disolver.
- Adaptación del depósito de materias primas e insumos actuales, con estanterías, para almacenar los pedidos de leche en polvo; es preciso

aclarar, que este tipo de insumo no necesita ser conservado en frío y su vida útil es más prolongada.

- Utilizar una de las tinas existentes (3) para la disolución de la leche en polvo con el objetivo de reordenar la capacidad de almacenamiento actual de la materia prima, y contribuir con el proceso de reposo y/o cuajado para su posterior incorporación en la producción.
- La disolución de la leche en polvo debe ser a 20°C durante una período mínimo de 15 a 20 minutos y dejarla reposar durante toda la noche a 4 grados centígrados; los especialistas recomiendan que el proceso de hidratación debe ser realizado de este modo para evitar sensación arenosa.

5.5.1.2 Aplicación del sistema HACCP

Siete principios de aplicación del sistema HACCP:

- Primer principio: se deben identificar los posibles peligros asociados con la producción de alimentos en todas las fases, desde la producción primaria hasta el punto de venta.

Y se evaluará la posibilidad de que se produzcan peligros e identificar las medidas preventivas para su control.

- Segundo principio: determinar las fases operacionales que pueden controlarse para eliminar peligros o reducir al mínimo la probabilidad de que se produzcan.

E identificar puntos de control críticos (PCC) en el proceso.

- Tercer principio: establecer los límites críticos de cada uno de los PCC que aseguren que están bajo control.
- Cuarto principio: establecer el sistema de vigilancia para asegurar el control de los PCC mediante ensayos u observaciones programados.
- Quinto principio: establecer medidas correctivas que habrán que adoptarse cuando el monitoreo indiquen que un determinado PCC no está bajo control o que existe una desviación de un límite crítico establecido.

- Sexto principio: establecer procedimientos de verificación, incluidos ensayos y procedimientos complementarios, para comprobar que el sistema HACCP trabaja adecuadamente.
- Séptimo principio: establecer un sistema de documentación sobre todos los procedimientos y los registros apropiados a los principios HACCP y a su aplicación.

En resumen podemos decir que los pasos a seguir para cada PCC son:

- Forma de monitorearlo y quienes van a monitorear.
- Acciones correctivas para cada punto crítico de control en caso de que ocurriera anormalidad.
- Preservar los registros como documentación de la aplicación plan HACCP

Una vez puesto en práctica el sistema HACCP, se deberá realizar la homologación en SENASA. Este procedimiento implica una auditoría en la planta por parte de un profesional de uno de los centros de acreditación propuesto por dicha institución, encargado de este tipo de procedimientos, cuya aprobación es necesaria para la acreditación y reconocimiento del sistema por parte de la autoridad sanitaria.

La certificación expedida tiene una validez de tres años, sin embargo se realizan auditorías de seguimiento por parte de la institución (anual o semestral), estas dependen del grado de complejidad de los procesos y comportamiento de la empresa.

El costo de esta certificación varía si es que se quiere hacer simultáneamente con certificación ISO, influyendo en la cantidad de días necesarios de auditoría y seguimiento. Es importante destacarlo ya que nuestra propuesta plantea la implementación de normas ISO a un largo plazo por lo que no es necesario en principio contar con la certificación simultánea.

5.5.2 Estrategia de Marketing y Eficiencia

El plan de marketing nos permite analizar la situación de marketing actual de la empresa, oportunidades y amenazas, objetivos de marketing, estrategias de marketing, programas de acción.

Este plan es un mecanismo de implementación, que se integra dentro del plan general estratégico de empresa.

Proporciona herramientas a la empresa para lograr un alto grado de orientación al mercado y trabajar hacia la creación y aportación de valor para el cliente. Además, ayuda a cumplir con los objetivos de forma eficiente, reduciendo riesgos y optimizando los recursos disponibles.

Cuadro n°11: Fase Analítica, Estratégica y Operativa.

FASE ANALÍTICA		FASE ESTRATÉGICA		FASE OPERATIVA	
Etapa 1 • Descripción de la situación actual	Etapa 2 • Análisis de la situación	Etapa 3 • Fijación de objetivos	Etapa 4 • Estrategias de Marketing	Etapa 5 • Acciones de Marketing	Etapa 6 • Control

Fuente: Alcaide J., Bernués S., Díaz- Aroca E., Espinosa R., Muñiz R. y Christopher Smith (2013). *Marketing y Pymes. Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa.* Primera Edición: Abril 2013, recuperado el 20 de Octubre del 2015, de <http://marketingpymesebook.com/>

5.5.2.1 Implementación del Plan de Marketing

El plan de marketing es un proceso sistemático y estructurado, en el cual se abordan las diferentes etapas que lo componen de forma secuencial:

- Primera etapa: descripción de la situación actual, en la cual se detalla información referente a la situación externa e interna de la empresa.
- Segunda etapa: se analiza la información recopilada en la etapa anterior, permitiendo detectar, las oportunidades y amenazas que presenta el mercado, además de los puntos fuertes y débiles de la empresa.
- Tercera etapa: establecer adecuadamente los objetivos cuantitativos y cualitativos que aspiramos alcanzar.
- Cuarta etapa: desarrollar las estrategias necesarias que permitan, su cumplimiento. Estas estrategias, se concretan mediante acciones operativas de marketing.

- Quinta etapa: Plan de acción a través de acciones concretas se lleva a cabo las estrategias de marketing definidas en la etapa anterior y cumplir así con los objetivos fijados.
- Sexta etapa: Control y seguimiento, es necesario definir un método que supervise la implementación a lo largo de la ejecución del plan de marketing, ya que pueden surgir imprevistos que afecten al cumplimiento de los objetivos marcados, como pueden ser cambios en el mercado, acciones inesperadas de la competencia o algún tipo de error en la realización del plan.

5.6 Presentación del Plan de Trabajo

La modalidad a utilizar sería en principio presentar la propuesta a los directores de la empresa para que una vez evaluada, contar con su aprobación en el desarrollo e implementación de la misma. Luego se trabajaría con el personal involucrado, la formación del equipo de trabajo y área operativa, capacitar al mismo para el nuevo puesto de trabajo; cabe aclarar que se incorporará a un Técnico Bromatólogo que formará parte del equipo de trabajo.

Se estima que para su implementación, el tiempo necesario será de **8 semanas** aproximadamente.

Para el diseño del cambio a nivel operativo, es necesario desarrollar aspectos para la adaptación de las personas al cambio y su motivación.

En este sentido el equipo de trabajo deberá proporcionar un **feedback de calidad** sobre los efectos que logran estos cambios en la metodología de procesos, a través de la incorporación de un medio de comunicación, como por ejemplo una cartelera, entre el equipo de trabajo, mencionado en el párrafo anterior, y los operarios. Ésta deberá estar ubicada en un lugar concurrido y de fácil acceso visual por los operarios, donde cada uno pueda plasmar su consulta, intercambiar ideas y participar en la adaptación de los cambios propuestos; deberán actuar como agentes coordinadores del cambio, participando activamente de la implementación, desarrollo y comunicación del proceso.

Una vez concluida la etapa de capacitación del personal, se procederá a realizar las siguientes actividades y /o tareas:

Área administrativa:

- Contactarse con el proveedor, proponemos a Manfrey por su cercanía y características de negociación planteadas con anterioridad, una vez que hayan sido determinadas las cantidades necesarias a utilizar;
- Incorporar técnico bromatólogo.
- Realizar la inscripción correspondiente en ANMAT sobre la incorporación del nuevo insumo de producción.
- Realizar la documentación necesaria para acceder a los procesos de auditoría necesarios para lograr la acreditación del sistema.
- Capacitar al personal sobre la incorporación de la leche en polvo en el proceso productivo, HACCP y su importancia, etc.; El personal encargado de llevar a delante dicha capacitación será el equipo de trabajo encargado de desarrollar la propuesta, técnico bromatólogo, y encargado de planta.
- Sugerir a la empresa la contratación de un diseñador gráfico para el nuevo diseño del logo.
- Encargar nuevas etiquetas con el nuevo isologo, enfatizar en las características nutricionales, proporción de grasa, número de RNE y RNPA y certificación del sistema.
- Contactarse con las empresas de transporte para la publicidad gráfica.

Área operativa:

- Junto con el encargado de planta, laboratorio y especialista bromatólogo, trabajar en un lote chico, que haga las veces de muestra para corroborar y definir las cantidades necesarias de la leche en polvo de acuerdo al tipo de queso a producir y readaptar las proporciones de las recetas de acuerdo a ello.
- Adaptación del área de depósito con estanterías para almacenar las bolsas de leche en polvo;
- Incorporar al proceso de pasteurización un termógrafo (Ver Anexo I); el proceso de pasteurización consiste en calentar la leche a más de 85°C (alta pasteurización) para eliminar las bacterias, algunas de ellas resisten las altas temperaturas por lo que se hace necesario bajar abruptamente la temperatura

de la misma a unos 4°C. Es un proceso delicado en el cual se logra eliminar los gérmenes patógenos que dañan la salud, por lo que consideramos oportuno incorporar un termógrafo para tener un estricto control en dicha ampliación térmica.

Considerando que la incorporación de las nuevas materias primas requiere de baja temperatura, por lo que el proceso de pasteurización consistiría en calentar la mezcla hasta los 65 grados y mantener esta temperatura durante 30 minutos antes de iniciar el enfriamiento hasta los 4 grados centígrados.

Como dato complementario se aporta que el costo en el mercado, de un termógrafo promedio, es de \$30.000.

- Incorporar un equipo de deshumificador en el sector de almacenamiento de insumos y de productos finales; la finalidad de este equipo es para dar solución inmediata, rápida y eficaz a todos los problemas originados por el exceso de humedad. Su función es aspirar el aire húmedo, pasando a través del evaporador, donde se enfría por debajo de su temperatura de rocío. De esta forma, la humedad contenida en el aire se condensa en forma de agua y es recogida en la bandeja de condensación de donde es derivada a una cañería de desagüe. El aire frío y seco pasa a través de la batería condensadora donde es recalentado y enviado nuevamente a la habitación. El costo según el mercado oscila entre los \$4.000 y \$10.000 dependiendo de la capacidad de absorción en litros diarios.

A continuación se presenta el diagrama de flujo del proceso de elaboración de los quesos identificando los PCC.




Fuente: elaboración propia.

Una vez presentado el Diagrama de Flujo identificando los Puntos Críticos de Control, se presenta el plan de HACCP adaptado.

Plan HACCP para la elaboración de quesos IDE-ONI S.A										
PCC	Peligro significativo	Límites críticos	Monitoreo				Acciones correctivas	Verificación	Registros	
			Qué	Cómo	Frecuencia	Quién				
Pasteurización	Sobrevivencia de patógenos por fallas en su eliminación.	temperatura y tiempo de pasteurización	Tiempo y Temperatura	Registrar en el termógrafo la temperatura-tiempo.	En cada proceso	Supervisor del proceso de pasteurización.	Detener el proceso térmico	Revisión diaria	Registro del termógrafo	
	microorganismos en el agua	1° C por 15 segundos					Ajustar válvulas de desviación.		Reprocesar la leche	calibración trimestral
Coagulación	Deficiencia en la calidad, preparación y uso de cultivos	Nivel de concentración	Análisis de calidad de los cultivos	Inspección visual	Lote de cultivo	Supervisor de laboratorio y técnico bromatólogo.	Repetir los análisis		Registro de análisis de cada cultivo.	
		Temperatura de esterilización	Preparación de los cultivos	Control de temperatura	Interdiaria.	Supervisor de producción			Desechar los cultivos deficientes.	Registro de inspección de preparación de cultivos.
	Cultivo contaminado por patógenos	Acidez de cultivos	Temperatura utilizada	Control de acidez	En cada proceso.	Analista Bromatólogo.	Modificar las cantidades a ser utilizadas.	Revisión diaria.	Registros microbiológicos.	
		Prueba de patógenos	Detección de patógenos.	Detección de patógenos	Antes de utilizarlo.					
Maduración	Crecimiento de microorganismos.	Temperatura del depósito (8°C).	Temperatura utilizada	Vigilando la temperatura.	Al inicio y al final de la jornada diaria.	Supervisor del sector de depósito de producto final.	Revisar el funcionamiento del termostato y deshumificador. Avisar al servicio de mantenimiento.	Revisión diaria de los registros.	Registros del depósito de maduración.	
		Tiempo de maduración (35 días)	Tiempo de maduración según corresponda.	Controlando el tiempo de maduración.	Por lote/semanal.					


Planilla N°1:

	Registro Termógrafo	Proceso de Pasteurización							
		Lote	Registro de Temperatura al inicio	T°	Registro durante el proceso	T°	Registro al finalizar	T°	Calibración
								Si	No
Leche Natural									
Leche Disuelta									
Recombinado									
Referencia:	Leche Natural: 2/6°C - 85°C - 65°C- 20°C								
	Leche disuelta: 20°C								
	Recombinación: 4°C								

Fuente: elaboración propia.


Planilla N°2: Con respecto a la etapa de coagulación, se deberá diseñar con el técnico bromatólogo por el nivel de especificidad que tienen este tipo de controles (registro de cultivos y microbiológicos).

Planilla N°3:

		BPM		RC IT PR LI 7.3.5 01 03/01			
		Revisión 00					
		Página 1 de 1					
LOTE							LOTE
SILO						CUAJO	
QUESO TIPO							
LITROS LECHE						CALCIO	
TIPO FERMENTO						COLORANTE	
CANT FERMENTO							OBSERVACIONES
ACIDEZ LECHE							
KG CALCIO							
ML COLORANTE							
% GB							
CANT. CUAJO							
TEMP. CUAJADO							
TIEMPO. CUAJADO							
TEMP. COCCION							
CANT. HORMAS							

Fuente: elaboración propia.

Planilla N°4:

		Registro Dehumificador - Termostato				Maduración			
						Fecha de Registro:			
Tipo de queso	N° de Lote	Ingreso	Salida	H°	T°	Tiempo / Días	Calibración		
							Si	No	
Blandas									
Semi-duras									
Duras									
Referencia:	Blandas:	Maduración en cámara a 12-14°C y a 85-90% de humedad, durante 30-50 días aprox.							
	Semi-duras:								
	Duras:								

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a los procedimientos relacionados a las Buenas Prácticas de Manufactura, presentadas en el anexo IV, se mantendrían las mismas sin necesidad de adaptar al sistema HACCP.

En cuanto al plan de marketing se recurrió a Cristian Chiocarello quien diseñó la nueva propuesta de imagen de la empresa, catálogo de productos, lema y publicidad gráfica, que conforman la estrategia funcional de marketing y eficiencia mencionada con anterioridad.

Nuevo diseño de Isologo o Imagen para la Empresa



Diseño de Tarjetas Comerciales



Diseño del Catálogo de Productos

El catálogo de productos constará de tres cuerpos, impreso en ambas caras. En la cara externa se destaca la política empresarial, del lado interno, la línea de productos.



Cara Externa del catálogo de productos propuesto.

Nuestros productos

<i>Masas blandas</i>	<i>Masas semiduras</i>	<i>Masas duras</i>
- Queso cremoso	- Rumbo	- Romano
- Port-salud	- Tybo	- Sardo
- Mozzarella		
- Ricota		

Todos nuestros productos avalan nuestra trayectoria.



Cara interna del catálogo de productos propuesto.

Diseño de Publicidad Móvil: camión propio y en empresas de transporte.



Las empresas que consideramos apropiadas, por el recorrido que realizan y ciudades donde llegan, para realizar la campaña publicitaria son Grupo Fono Bus, Grupo Sarmiento y Flecha Bus. El costo mensual por luneta es de \$500 aproximadamente e incluye la colocación.

Cronograma de tareas a realizar (Gantt)

ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACIÓN							
	NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8
Presentación de la Propuesta / Aprobación								
Equipo de Trabajo								
Formación del Equipo de Trabajo								
Contratación Técnico Bromatológico								
Formación del Prototipo / Muestra								
Capacitación								
Adaptación Edilicia								
Adaptación del Sistemas HACCP								
Implementación del Plan HACCP								
Homologación (ver anexo V-formularios)								
Propuesta del Plan de Marketing								
Acción y seguimiento								
Implementación del Plan de Marketing								

5.7 Ventajas y Desventajas

A modo de cierre del capítulo, se presentan las ventajas y desventajas de la propuesta planteada para IDE-ONI S.A:

5.7.1 Ventajas de la propuesta:

- Representa una **ventaja en costos** con respecto a la competencia, porque se incrementa el rendimiento de las materias primas logrando disminuir los costos internos y manteniendo el precio.
- Representa una **ventaja de diferenciación** con respecto a empresas locales a partir de la diferencia del producto final por la incorporación de tecnología de alimentos proporcionando mayor valor agregado al producto final entre otras cualidades anteriormente mencionadas.
- Sienta las bases para que a largo plazo se apliquen normas ISO, permitiendo comercializar no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional.
- Los cambios realizados en la imagen de la marca, proporciona mayor **atractivo** a la vista de los clientes
- Los medios de comunicación juegan un papel fundamental en contribuir a crear una **buena imagen** de la empresa.

5.7.2 Desventajas de la propuesta.

- Resistencia al cambio; Se percibe un enfoque limitado al cambio por repercusión del capital humano ya sea por temor a lo desconocido, por temor a los cambios en los hábitos incorporados, por factores económicos, es decir el riesgo de perder el puesto de trabajo. A nivel organizacional, esto se ve reflejado en la resistencia al cambio por la inercia del grupo que entiende o ve al cambio como una amenaza a la experiencia de la empresa.
- Óptica local; Se dejaría de comprar a productores locales la leche, que desde el punto de vista de los tambos locales, esto tiene un impacto negativo en su producción y como en su economía.

- La implementación del plan de marketing es costoso, sin embargo analizando desde la relación costo-beneficio, es mayor el beneficio que le otorga a la empresa que las erogaciones que implican su implementación.

Conclusión Final

Como conclusión del presente trabajo realizado en una empresa dedicada a la actividad primaria e industrial de la quesería, los resultados concretos que se obtuvieron en el desarrollo de la investigación y que fueron presentados ampliamente en el desarrollo del cuerpo del trabajo, arrojó los fundamentos necesarios para dar solución al problema planteado de diferenciación en base a las ventajas competitivas.

Afirmamos que a partir de las ventajas en costos y de diferenciación nos permite lograr un mayor valor agregado del producto final de IDE-ONI, que contribuye a las **ventajas competitivas**, con el fin de lograr el **posicionamiento de la marca** y maximizar los beneficios de la empresa.

Las herramientas que consideramos más apropiadas de acuerdo al rubro y que dan solución son las **Estrategias de Diferenciación**, basadas en la reducción de costos manteniendo el precio en el mercado, y aumentar el valor agregado de los productos finales a partir de la innovación tecnológica e implementación del análisis de riesgo y puntos críticos de control, permitiendo cumplimentar con los requisitos necesarios y básicos para la aplicación de la norma ISO 9001.

Enfatizamos en el concepto de **calidad**, comprendido dentro de las Estrategias de Diferenciación, porque nos permite cumplir y superar las expectativas y necesidades del cliente; posicionando a la empresa en un mercado más competitivo. Para poder lograr este requisito esencial en el producto, se deben priorizar ciertas medidas de prevención como: HACCP, aplicada mediante el proceso de elaboración del producto.

Afirmamos que las condiciones económicas-financieras de la empresa son las adecuadas para la toma de decisiones de los dueños de llevar a cabo inversiones tecnológicas y de publicidad, que le permitan lograr un mayor valor agregado a su producto final con una mejor gestión de sus costos y manteniendo el precio de venta actual.

Concluimos diciendo que la incorporación de innovación tecnológica, normas de calidad y un plan de marketing integral, contribuirá a incrementar la

competitividad, atenuar la situación actual y a fomentar el crecimiento de la industria.

Glosario

- Células Somáticas: Las células somáticas están constituidas por una asociación de leucocitos y células epiteliales. Los leucocitos se introducen en la leche en respuesta a la inflamación que puede aparecer debido a una enfermedad o, a veces, a una lesión.
Se denomina a las células de la leche, a aquellas células propias del cuerpo (somáticas) en la leche. Estas provienen de la sangre y del tejido de la glándula mamaria. El contenido de células somáticas en la leche nos permite conocer datos claves sobre la función y el estado de salud de la glándula mamaria lactante y debido a su cercana relación con la composición de la leche un criterio muy importante de calidad de la leche.
- Contenido de sal: Regula la actividad de agua y, por lo tanto, la flora microbiana del queso.
- Cuajo: coagulación enzimática de la leche.
- Homogeneizar: es un proceso por el cual la leche se pasa por un equipo llamado homogeneizador, el cual consiste en un conjunto de embolas que generan presión sobre el volumen de leche con la finalidad de fragmentará, en un tamaño conveniente y de manera uniforme, las partículas o grumos de grasa, y de este modo obtener un producto líquido perfectamente homogéneo.
- Lipólisis: ruptura de las grasas.
- PH: Condiciona el desarrollo microbiano, siendo a su vez resultado de éste. Los valores del pH del queso oscilan entre 4,7 y 5,5 en la mayoría de los quesos, y desde 4,9 hasta más de 7 en quesos madurados por mohos. La primeras fases de fabricación determinan la velocidad de producción de acidez hasta la adición de cloruro sódico, que junto a la pérdida de lactosa, determina el pH más bajo del queso. Posteriormente, la actividad de bacterias y mohos origina la degradación de los componentes de la cuajada a compuestos neutros o alcalinos que elevan el pH, cuyos niveles máximos se registran cuando la actividad proteolítica es muy fuerte.
- Proteólisis: ruptura de proteínas.

Bibliografía Consultada

- Torres J.E. (2001). *Estrategia y Política de Negocios*. Guía de estudio Licenciatura en Administración. Córdoba – Argentina: imprenta IUA.
- Confederación Rural Argentina (2015). La Producción de Leche caería por tercer año consecutivo por los bajos precios de la leche al productor. Prensa CRA. Recuperado el 25 de marzo de 2015, de www.cra.org.ar/0/vnc/nota.vnc?id=13752
- Bertello F. (2015). Economía y Campo: Por la Crisis lechera, el Gobierno vuelve a recibir a Federación Agraria [Versión electrónica]. *Diario La Nación*, pág. 19.
- Fleitman J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw-Hill.
- Thompson I. (2009). Tipos de Organigrama. *Revista electrónica (Promo negocios)* artículo actualizado en julio 2009. recuperado el 01 de abril de 2015, de <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- Ministerio de Agricultura OGPA-DGPA (2003). *Plan estratégico de la cadena de productos lácteos*, recuperado el 10 de marzo del 2015, de <http://www.planeamientoygestion.com.pe/consultoria/images/stories/herramientas/documentos/lacteos.pdf>
- Salazar Corrales, A. Facultad de Cs. Administrativas: Diseño de un plan estratégico para la fábrica de productos lácteos “El Ranchito”, recuperado el 23 de marzo del 2015, de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/4477/1/T-ESPEL-0342.pdf>
- Comunidad de divulgación Teórico–Técnico. (2009). *Estrategia Empresarial. Diseño Organizativo. Comunidad de Divulgación Teórico-Técnica el ergonomista*. Recuperado el 02 de abril del 2015, de <http://www.elergonomista.com/3ab11.html>
- Ricci, M.B.(2005). *Comercialización I*. Guía de estudio Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba – Argentina: imprenta IUA.
- Rivas, J (2015). Secado de la vaca lechera. Comunicaciones en internet. Recuperado el 15 de marzo del 2015, de <http://www.infolactea.com/descargas/biblioteca/158.pdf>

- Dirección de Industria Alimentaria: Secretaria de Agricultura, Ganadería y Minería de la Nación (2013). Análisis FODA de la cadena de leche y productos lácteos. http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/lacteos/productos/01_lacteos/Lacteos_04.htm
- Boland, L., Carro, F. Stancatti, M., Gismano, Y, Sanchieri, L.(2007). *Funciones de la Administración: Teoría y Práctica*. Bahía Blanca-Argentina: Editorial de la Universidad Nacional del Sur.
- Zuni Elio, R. (2003). *Introducción a la Administración de Organizaciones*. México: Editorial Maktub.
- Barrionuevo, S. (2009). *Administración I*. Guía de estudio Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba – Argentina: imprenta IUA.
- Robbins, S. (1987). *Comportamiento Organizacional: Cultura Organizacional*. Recuperado el 7 de abril del 2015, de <http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/123456789/1712/1>
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el Liderazgo: Una visión dinámica*. España, Barcelona: Plaza& James editores.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Hall Hispanoamérica.
- CODELAC (2006). *Análisis de la cadena productiva de lácteos Cajamarca, informe final*. Recuperado el 4 de abril del 2015, de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/36DFC5F97808BDCB052579810054F1BF/\\$FILE/218.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/36DFC5F97808BDCB052579810054F1BF/$FILE/218.pdf)
- El entorno de la empresa. (2003). Recuperado el 27 de febrero del 2015, de <http://www.ecobachillerato.com/eoearagon/tema3.pdf>
- AACREA (2004). *Industria Láctea Argentina: Agroalimentos Argentinos II*. Recuperado el 16 de marzo del 2015, de http://www.produccion-animal.com.ar/produccion_bovina_de_leche/leche_subproductos/19-produccion_aacrea.pdf
- Ver Fainsteins, H. (Coordinador), Abadí, M., Baigrós, K. y Sciarrotta, C. *Tecnología de gestión*, Buenos Aires, Aiqué, 2000, p.38.
- INICIACIÓN A LOS NEGOCIOS. ASPECTOS DIRECTIVOS By Esteban Fernández Sánchez, Jesús Ángel del Brío González, Beatriz Junquera Cimadevilla. Copyright 2008 Cengage Learning. Ediciones Paraninfo SA 1ª Edición 2ª Impresión de 2009, p 163.

- Administración Octava Edición. ROBBINS, STEPHEN P. Y COULTER, MARY. Pearson Educación, México 2005, p 184.
- MAA (2005). *Gestión Ambiental en la Industria Quesera*. Dirección Nacional de Alimentación – Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación. Recuperado el 21 de julio del 2015, de http://www.maa.gba.gov.ar/agricultura_ganaderia/archivos/alimentacion/Gestion%20Ambiental/Gestion%20Ambiental%20Industria%20Quesera.pdf
- Carro Paz R. y González Gómez D. (2010). *Administración de las Operaciones: Normalización serie Normas ISO 9000*. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas – Universidad de Mar de Plata. Recuperado el 22 de julio del 2015, de http://nulan.mdp.edu.ar/1615/1/10_normas_iso_9000.pdf
- Comisión del Codex Alimentarius (1995). *Programa Conjunto FAO/OMS sobre normas alimentarias*. 21° Reunión, Roma. Recuperado el 20 de julio del 2015, de <http://es.slideshare.net/rodolfogutierrez77/codex-normas-programas>
- Portal Lechero (2010). *Aplicación de la Leche en Polvo en Productos Lácteos y Leches Recombinadas*. [versión electrónica]. Recuperado el 20 de julio del 2015, de http://www.portalechero.com/innovaportal/v/3332/1/innova.front/aplicaciones_de_la_%20leche_en_polvo_en_productos_lacteos_y_leches_recombinadas.html
- Quiminet (2009). *Elaboración de Quesos mediante la extensión de leche*. Recuperado el 15 de julio del 2015, de <http://www.quiminet.com/articulos/elaboracion-de-quesos-mediante-la-extension-de-leche-36018.htm>
- Ricci M V (2005). *Guía de Comercialización: Comercialización I*. Facultad de Ciencias de la administración. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba, Argentina.
- Torres E. (2001). *Guía de Administración VI: Estrategia y Política de Negocios*. Facultad de Ciencias de la administración. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba, Argentina.

- Gambino AA (1999). *Guía de Administración II: Logística Empresarial*. Facultad de Ciencias de la administración. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba, Argentina.
- Dávila J., Reyes G. y Corzo D. (2006). *Diseño de un Plan de HACCP para el progreso de elaboración de queso tipo Gouda (en barra) en una empresa*. [versión electrónica]. Publicación Oficial de la Sociedad Latinoamericana de Nutrición. Recuperado el 25 de julio del 2015, de http://www.alanrevista.org/ediciones/2006-1/plan_haccp.asp
- Robert L. (2007). *Mejora de la Eficiencia y la Competitividad de las PYMES queseras argentinas*. Seminario. Recuperado el 26 de julio del 2015, de <https://www.inti.gob.ar/lacteos/pdf/ROBERT/1.pdf>
- Carro Paz R. y González Gómez D. (2011). *Administración de las Operaciones: Normas HACCP, sistema de análisis de riesgo y puntos críticos de control*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales – Universidad Nacional de Mar del Plata. Recuperado el 26 de julio del 2015, de http://nulan.mdp.edu.ar/1616/1/11_normas_haccp.pdf
- López Charca G. (2012). *Estrategia Funcional*. Universidad Nacional del Altiplano, Perú. Recuperado el 17 de agosto del 2015 de, <http://es.slideshare.net/GuidoCharcaLpez/estrategia-funcional>
- SENA (1987). *Generalidades Sobre la Elaboración de Derivados Lácteos*. Bogotá – Colombia. Recuperado el 18 de Agosto del 2015, de http://biblioteca.sena.edu.co/exlibris/aleph/u21_1/alephe/www_f spa/icon/31496/pdf/b8_reca.pdf
- http://www.hablemosclaro.org/Repositorio/biblioteca/b_221_Manual_para_la_elaboracion_de_productos_derivados_de_la_leche_con_valor_agregado.pdf

- Lena D. y Gallacher M. (2004). *Análisis de la Industria Láctea: Competitividad y Relaciones con la Cadena Argentina*. Argentina.
- Murquia Quintana A. y Castillo Yañez G. (2005). *Cómo mejorar la vida productiva de la vaca lechera*. Recuperado el 15 de Junio del 2015, de <http://www.agrovetmarket.com/investigacion-salud-animal/pdf-download/como-mejorar-la-vida-productiva-de-la-vaca-lechera>
- Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (2011). *Complejo ganadería bovina: Lácteos*. Serie: *Producción Regional por complejos productivos*. Recuperado el 20 de junio del 2015, de http://www.mecon.gov.ar/peconomica/docs/Complejo_Lacteo.pdf
- IAPUC (2005). *Los desafíos de la gestión de costos en el siglo XXI*. Publicación impartida en el XXVIII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. Recuperado el 25 de junio del 2015, de <http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/XXVIIiapuco/tomo%202.1.pdf>
- Cisneros R. (2002). *El Sector Lácteo Argentino: un análisis de márgenes y determinación del precio*. Tesis de grado. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Comerón E., Schneider G., Borga S., Villar J., Romero L., Maciel M. (2010). *El país de los extremos*. Recuperado el 25 de junio del 2015, de http://www.fca.unl.edu.ar/tictambo/web/docs/CompetitividadEmpresas_Lecheras.pdf
- Castañeda R., Ogara M., Storani E., Fiora J., Roberts L., Bermejo A., et al (2005). *Manual para la eficiencia productiva de la PyME Quesera*. Recuperado el 10 de junio del 2015, de <http://es.scribd.com/doc/229298423/Manual-Lacteos#scribd>
- Cucurullo A. (2012). *Tambo versos soja. Porqué cierran los tambos en Argentina*. Tesis no publicada. Departamento de investigación Universidad de Belgrado. Buenos Aires, Argentina.
- Cartier N. y Cartier E. (2004). *Tambo- análisis de sus procesos de producción con fines de costeo*. Publicación impartida en el XXVII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. Tandil, Argentina.

- Fundación PEL (2014). *Informe Lácteo (N°22)*. Recuperado el 11 de junio del 2015, de http://inta.gob.ar/documentos/informe-lacteo-numero-22-de-fundacion-para-la-promocion-y-el-desarrollo-de-la-cadena-lactea-argentina/at_multi_download/file/NL%20Fundaci%C3%B3n%20PEL%20N%C2%B022%20v3%20.pdf
- DepetrisGuiguet E., García Arancibia R., Rossini G., VicentínMasaro J., Coronel M. (2013). *Cambios en la competitividad del complejo Lácteo Santafesino: período 2010-2012*. Recuperado el 20 de junio del 2015, de http://www.fce.unl.edu.ar/iecal/informe_final_acls.pdf
- Camino al Agro (2011). *Bloque Multinutricional (parte I)* [vídeo]. Colombia: Canal de agro.
- Camino al Agro (2011). *Bloque Multinutricional (parte II)* [vídeo]. Colombia: Canal de agro.
- Ministerio de Educación de la Nación (2012). *Tambo en Rafaela* [vídeo]- Argentina: Canal encuentro.
- AACREA (2007). *Industria Láctea: Agroalimentos Argentinos II*. Buenos Aires: Área de Producción Animal.
- ACREA (2015). *Análisis FODA en las regiones CREA*. Recuperado el 25 de febrero del 2015, de <http://www.aacrea.org.ar/index.php/investigacion/lecheria/181-investigacion-y-desarrollo/lecheria>.
- Minagri (2013). *Estadísticas 2013: resultados lechería Argentina*. Recuperado el 5 de febrero del 2015, de http://www.minagri.gob.ar/site/subsecretaria_de_lecheria/lecheria/07_Estad%C3%ADsticas/index.php<http://www.inta.gob.ar/>
- *Análisis de la Industria Láctea: Competitividad y relaciones con la cadena*. Edición 2009.
- Román M. y Catañeda. R (2006). *La Mejora de la competitividad de las PYMES queseras Argentinas: Una Aproximación a la exportación*. (Cuaderno tecnológico N°1: lácteos). Recuperado el 20 de febrero del 2015, de <http://www.inti.gov.ar/lacteos/pdf/cuadernotecnologico1.pdf>
- INTA yFunPEL (2014). *Lechería Argentina: Anuario Diciembre 2013*. Argentina: FunPEL.

- Minagri (2009). Programa Tambos con Futuro: apoyo a la mejora de la gestión en tambos, instructivo para el productor. Etapa 1: evaluación. Recuperado el 15 de enero del 2015, de http://www.minagri.gob.ar/site/ganaderia/lecheria/noticias/instructivo_producto.pdf
- UADE (2004). *Evaluación del poder de mercado en el sector lácteo*. Recuperado el 15 de febrero del 2015, de <http://64.76.123.202/site/ganaderia/lecheria/03-publicaciones/archivos/Informe%20Final%20Investigacion%20de%20Mercado%20UADE.pdf>
- Aguer F. (2015). Argentina: Leche caliente [versión electrónica]. Recuperado el 1 de junio del 2015, de <http://lecherialatina.com/noticias/argentina-leche-caliente-58266/>
- Garzón J.M y Torres N. (2010). *La Cadena Láctea en la Provincia de Córdoba y en Argentina*. Buenos Aires, Argentina.
- Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Cadena Láctea Argentina (2013). *Fun PEL: Escenario para la Argentina 2022: mercado mundial de lácteos*. Buenos Aires: Fundación PEL
- Asociación Argentina de Economía Agraria (2012). *La Lechería Argentina: Estado Actual y su Evolución periodo 2008 – 2011*. Recuperado el 13 de febrero del 2015, de http://inta.gob.ar/documentos/la-lecheria-argentina-estado-actual-y-su-evolucion-2008-a-2011/at_multi_download/file/La_lecheria_Argentina_%20estado_actual_y_su_evolucion.pdf
- INTI (2014). *Informe Lácteo n° 22*. recuperado el 23 de febrero del 2015, de http://inta.gob.ar/documentos/informe-lacteo-numero-22-de-fundacion-para-la-promocion-y-el-desarrollo-de-la-cadena-lactea-argentina/at_multi_download/file/NL%20Fundaci%C3%B3n%20PEL%20N%C2%B022%20v3%20.pdf
- lechería latina (2015). Argentina: reclamo de los tamberos por el precio de la leche. Recuperado el 28 de mayo del 2015, de <http://lecherialatina.com/noticias/argentina-reclamo-de-tamberos-por-el-precio-de-la-leche-58242/>

- INTA (2014). *Caso exitoso del valor agregado a la leche*. Jornada de forrajes conservados. Recuperado el 10 de enero del 2015, de <http://inta.gob.ar/documentos/modelo-real-exitoso-de-empresa-asociativa-familiar-del-campo-a-las-gondolas-con-productos-lacteos-con-alto-valor-agregado/>
- Municipalidad de Villa María (2008). *Constitución de la asociación del clúster quesero Villa María* [versión electrónica]. Recuperado el 2 de junio del 2015, de <http://www.villamaria.gov.ar/prensa/nota.php?id=915>
- UCAR (2011). *Plan de Mejora Competitiva: Clúster Quesero Villa María* [versión electrónica]. Recuperado el 2 de junio del 2015, de <http://www.ucar.gob.ar/index.php/biblioteca-multimedia/buscar-publicaciones/24-documentos/405-plan-de-mejora-competitiva-cluster-quesero-de-villa-maria#>
- MAA (2005). *Gestión Ambiental en la Industria Quesera*. Dirección Nacional de Alimentación – Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación. Recuperado el 21 de julio del 2015, de http://www.maa.gba.gov.ar/agricultura_ganaderia/archivos/alimentacion/Gestion%20Ambiental/Gestion%20Ambiental%20Industria%20Quesera.pdf
- Carro Paz R. y González Gómez D. (2010). *Administración de las Operaciones: Normalización serie Normas ISO 9000*. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas – Universidad de Mar de Plata. Recuperado el 22 de julio del 2015, de http://nulan.mdp.edu.ar/1615/1/10_normas_iso_9000.pdf
- Comisión del Codex Alimentarius (1995). *Programa Conjunto FAO/OMS sobre normas alimentarias*. 21° Reunión, Roma. Recuperado el 20 de julio del 2015, de <http://es.slideshare.net/rodolfogutierrez77/codex-normas-programas>
- Portal Lechero (2010). *Aplicación de la Leche en Polvo en Productos Lácteos y Leches Recombinadas*. [versión electrónica]. Recuperado el 20 de julio del 2015, de <http://www.portalechero.com/innovaportal/v/3332/1/innova.front/aplicacio>

nes de la leche en polvo en productos lácteos y leches recombinadas.html

- Quiminet (2009). *Elaboración de Quesos mediante la extensión de leche*. Recuperado el 15 de julio del 2015, de <http://www.quiminet.com/articulos/elaboracion-de-quesos-mediante-la-extension-de-leche-36018.htm>
- Ricci M V (2005). *Guía de Comercialización: Comercialización I*. Facultad de Ciencias de la administración. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba, Argentina.
- Torres E. (2001). *Guía de Administración VI: Estrategia y Política de Negocios*. Facultad de Ciencias de la administración. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba, Argentina.
- Gambino AA (1999). *Guía de Administración II: Logística Empresarial*. Facultad de Ciencias de la administración. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba, Argentina.
- Dávila J., Reyes G. y Corzo D. (2006). *Diseño de un Plan de HACCP para el progreso de elaboración de queso tipo Gouda (en barra) en una empresa*. [versión electrónica]. Publicación Oficial de la Sociedad Latinoamericana de Nutrición. Recuperado el 25 de julio del 2015, de http://www.alanrevista.org/ediciones/2006-1/plan_haccp.asp
- Robert L. (2007). *Mejora de la Eficiencia y la Competitividad de las PYMES queseras argentinas*. Seminario. Recuperado el 26 de julio del 2015, de <https://www.inti.gob.ar/lacteos/pdf/ROBERT/1.pdf>
- Carro Paz R. y González Gómez D. (2011). *Administración de las Operaciones: Normas HACCP, sistema de análisis de riesgo y puntos críticos de control*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales – Universidad Nacional de Mar del Plata. Recuperado el 26 de julio del 2015, de http://nulan.mdp.edu.ar/1616/1/11_normas_haccp.pdf
- López Charca G. (2012). *Estrategia Funcional*. Universidad Nacional del Altiplano, Perú. Recuperado el 17 de agosto del 2015 de, <http://es.slideshare.net/GuidoCharcaLpez/estrategia-funcional>
- SENA (1987). *Generalidades Sobre la Elaboración de Derivados Lácteos*. Bogotá – Colombia. Recuperado el 18 de Agosto del 2015, de

- http://biblioteca.sena.edu.co/exlibris/aleph/u21_1/alephe/www_f spa/icon/31496/pdf/b8_reca.pdf
- Juan Carlos Alcaide, Sergio Bernués, Esmeralda Díaz- Aroca, Roberto Espinosa, Rafael Muñiz y Christopher Smith (2013). Marketing y Pymes. Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa. Primera Edición: Abril 2013. <http://marketingpymesebook.com/>
 - Castellano A. y Goizueta M. (2013). Patrones de Innovación y Alternativas de Agregado de valor en la Industria Láctea Argentina. XLIV Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Agraria. San Juan- Argentina.
 - Rincon C. I., Remolina D. F. (2013). La Oferta, La Demanda, Las Políticas Económicas. Recuperado el 18 de julio del 2015, de <http://es.slideshare.net/katherinrinkon/exposicion-de-entorno-sin-videos>
 - Cano L.M y Soria M. (2014). *Plan Estratégico Comercial para una Empresa Láctea Tucumana*. Tesis de grado sin publicar. Universidad de Nacional de Tucuman. Recuperado el 17 de julio del 2015, de <http://face.unt.edu.ar/web/iadmin/wp-content/uploads/sites/2/2014/12/JORNADAS-2014-PLAN-EST-COM-EMP-LACTEA-FINAL.pdf> es interesante el cuadro, podemos hacer uno similar comparando IDE-ONI con el mercado local.
 - Fernández JC. (2011). *Políticas Comerciales de precios: Política de Precios y Fijación de Precios*. Universidad de Salamanca – España, Recuperado el 14 de julio del 2015, de <http://es.slideshare.net/jcfdezmxvtas/politicas-de-fijacin-de-precios>
 - El Cronista (2013). *Diez Lácteas de quedan con el 71% del mercado en la Argentina*. Diario El Cronista, Sección: Negocios. [versión electrónica]. Recuperado el 16 de julio del 2015, de <http://www.cronista.com/negocios/Diez-lacteas-se-quedan-con-el-71-del-mercado-en-la-Argentina-20130320-0044.html>
 - Ferreras A. (2012). *Las Queserías por más mercados*. Diario La Voz de Interior, Sección: La Voz Campo [versión electrónica]. Recuperado el 15 de julio del 2015, de <http://www.lavoz.com.ar/suplementos/-voz-campo/queserias-mas-mercados>.

Anexo I

Manual Operativo para Pymes Queseras

1. Objetivos

Un estudio de campo realizado por FUNESIL ha demostrado que una alta proporción de pymes queseras trabajan con una baja eficiencia productiva y en condiciones que no aseguran la producción de un producto inocuo.

El objetivo principal de este manual, es lograr que estas Pymes puedan obtener un producto inocuo y con mayor rentabilidad, apoyadas en la aplicación de las buenas prácticas de manufacturas.

Se trata de brindar con lenguaje simple y preciso las maneras de mejorar los procedimientos y tareas de las fábricas, en pos de solucionar los problemas más frecuentes y brindar alternativas orientadas a alcanzar mayor eficiencia en cada una de las etapas del proceso de fabricación.

2. Objetivos Secundarios

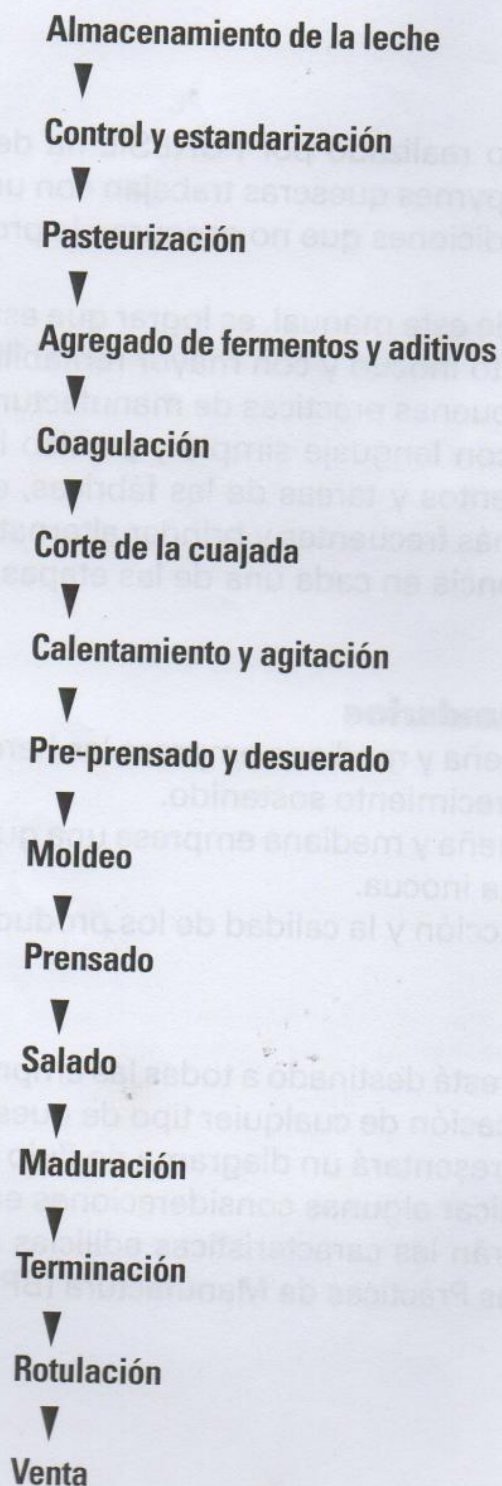
- Ofrecer a la pequeña y mediana empresa las herramientas necesarias para lograr un crecimiento sostenido.
- Acercar a la pequeña y mediana empresa una guía para elaborar sus productos en forma inocua.
- Mejorar la producción y la calidad de los productos.

3. Alcance

El presente Manual, está destinado a todas las empresas Pymes que se dediquen a la fabricación de cualquier tipo de queso.

A continuación se presentará un diagrama de flujo y posteriormente se procederá a explicar algunas consideraciones en cada etapa del proceso. Luego se darán las características edilicias necesarias, para cumplir con las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

4. Elaboración y diagrama de flujo del queso

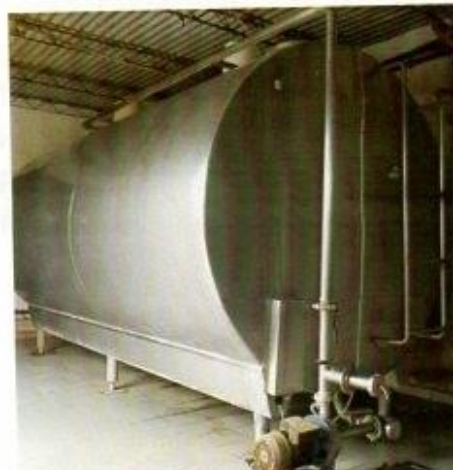


En este manual se abordará la tecnología de quesos blandos, semiduros y duros en condiciones generales, desde la estandarización hasta la venta del producto terminado.

5. Operaciones preliminares

5.1. Almacenamiento de la leche

El almacenamiento de la leche, se realiza en tanques o silos aislados térmicamente, comienza en el tambo cuando se enfría la leche y se almacena hasta que el camión cisterna la pasa a recolectar. Los camiones están provistos de cisternas o tanques aislados térmicamente, para mantener la temperatura con la que la leche sale del tambo.



Tanque de almacenamiento de leche

Una vez llegada a fábrica, la leche es depositada en silos aislados térmicamente para continuar manteniendo de la temperatura que tenía en el camión. La temperatura de almacenamiento ideal es entre 4°C y 6°C.

Cuando el camionero realiza la recolección de la leche deberá registrar la temperatura, la cantidad de litros, hacerle la prueba de alcohol y sacar una muestra la cual será dividida en dos recolectores; a uno se le agregarán 3 gotas de azidiol (bacteriostático de color azul) cada cincuenta mililitros de leche y al otro, no se le agregará nada adicional ya que será el blanco o muestra virgen. Este procedimiento se realizará para cumplir con los análisis requeridos para el sistema de liquidación única.

Ya en el laboratorio al banco se le realizará crioscopia, para saber el aguado adicional de la leche, e inhibidores que es un análisis fundamental para las fábricas de productos fermentados, como el queso, porque inhiben el desarrollo de las bacterias lácticas utilizadas en el fermento. La muestra con azidiol sirve para realizar el análisis de composición, recuento de células somáticas y recuento de bacterias totales, de ésta manera se podrá conocer la higiene en el proceso de obtención de leche en el tambo y la calidad, composicional y sanitaria de la leche.

La secuencia de análisis es la siguiente:

- Composición, como mínimo cuatro veces por mes.
- Recuento de Células Somáticas, como mínimo dos veces por mes.
- Recuento Total de gérmenes, como mínimo dos veces por mes.
- Crioscopia, como mínimo cuatro veces por mes.
- Inhibidores, como mínimo una vez por mes.

La presencia de silos aislados térmicamente en fábrica permite que se pueda disponer de la leche para la fabricación cuando se necesite, dentro de un cierto tiempo, evitando prácticas antiguas de procesar la leche a medida que llega a la fábrica, para evitar así que se acidifique. Además permite la flexibilidad de evitar trabajar los días domingos si se lo considera necesario.

Largos almacenamientos de la leche en frío (4°C), producen cambios que afectan el rendimiento y calidad final al producto, tales como:

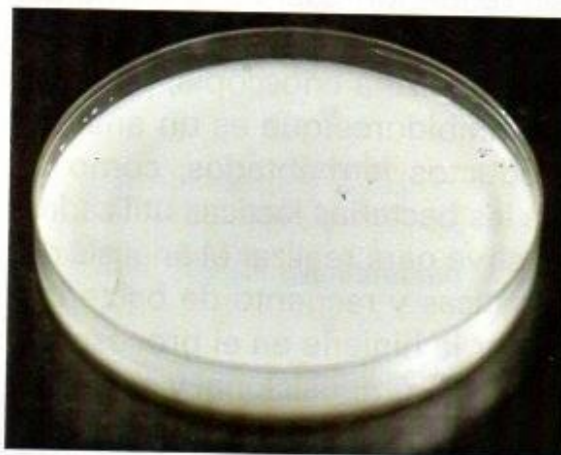


Analizador de Leche

- Pérdida de calcio.
- Inhibición de bacterias lácticas.
- Desarrollo de bacterias indeseables

En la fábrica es importante realizar los análisis de acidez, pH, materia grasa, (si se cuenta con un analizador o butirómetro), e inhibidores con test rápidos disponibles en el mercado.

Prueba de alcohol negativa (No corta)



Prueba de alcohol Positiva (Corta)



5.2. Higienización y estandarización de la leche

La higienización es obligatoria por medio de métodos físicos, según lo indica el Código Alimentario Argentino (CAA). Para higienizar y separar las partículas groseras de la leche, se pueden utilizar filtros con malla fina de acero inoxidable. También existen opciones menos aconsejables como ser filtros de tul, muselina o papel.

Después del filtro la higienizadora continúa el proceso de separación de impurezas.

Cada cierto tiempo, de acuerdo a la suciedad de la leche que trae de los tambos, es necesaria la limpieza de la higienizadora, de lo contrario, si la cantidad de suciedad acumulada es muy grande, comenzarán a pasar partículas groseras al siguiente proceso, provocando una deficiente pasteurización. El tiempo de funcionamiento sin limpieza es relativo en cada fábrica, dependiendo de la suciedad de la leche y de la capacidad de la higienizadora.

La higienizadora (desnatadora), cumple una doble función, por un lado higienizar y por otro estandarizar la materia grasa de manera de poder fabricar quesos magros, semimagros y otras especialidades. Este proceso es fundamental para la fabricación de quesos de calidad.

La estandarización de la leche en la fabricación de quesos, se realiza para obtener calidad constante, cumplir con las especificaciones del Código Alimentario Argentino y evitar devoluciones por mala estandarización, por ejemplo en materia grasa.

Con este proceso, además, se obtiene crema que ayuda a la economía



Filtros tubulares



Higienizadora Desnatadora

de la empresa.

Para el cálculo de estandarización, se usa la concentración de materia grasa en relación con las proteínas, esto es variable de acuerdo al queso a elaborar. Es importante mencionar que los tachos en los que se recolecta la crema deben estar limpios, desinfectados y de uso exclusivo para tal fin.

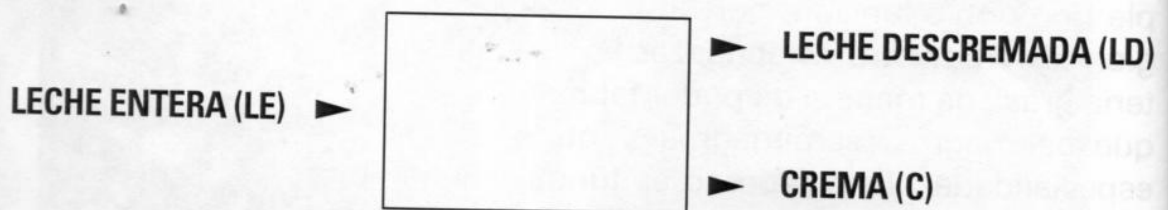
Cuando la pasteurización se realiza en tina, la higienización se realiza en salas separadas físicamente, cuando se utiliza un pasteurizador puede compartir sala con la desnatadora, pero separada de la sala de elaboración.

Si la fábrica desnata suero, se deberá realizar en un compartimento totalmente separado para evitar contaminaciones sobre todo de bacteriófagos, que afectan el desarrollo de acidez en los quesos.

En el proceso de higienización las bacterias no se ven afectadas, solo se eliminan aquellas que puedan estar asociados a suciedad grosera o que tengan peso suficiente como para ser separadas por la fuerza centrífuga.

Se presentan a continuación los cálculos y las fórmulas para realizar una correcta estandarización:

Descremado: Se realiza cuando el porcentaje de materia grasa de la leche es mayor al porcentaje de materia grasa que se necesita para la elaboración de un determinado tipo de queso. En dicho caso, será necesario extraer una cierta cantidad de crema para lograr la estandarización.



1. $LE = LD + C$
2. $LD = LE - C$
3. $Cc = LEle - LDld$

LE: kg de leche entera que se dispone.
LD: kg de leche descremada a obtener.
C: kg de crema a obtener.
le: % mg de la leche entera.
ld: % mg de la leche descremada a obtener.
c: % mg de la crema.

La ecuación tiene dos incógnitas C y LD, por lo que se reemplaza LD de la ecuación 1 por su igual de la ecuación 2 (LE-C).

$$C_c = LE_e - (LE - C)l_d$$

$$C_c = LE_e - LE_l_d - C_l_d$$

$$C(c-l_d) = LE_e - LE_l_d$$

$$C = \frac{LE_e - LE_l_d}{(c - l_d)}$$

A modo de ejemplo: si se desean estandarizar 1000 kg de leche con 3.5% de materia grasa, para la elaboración de un queso con 3% de materia grasa, se deberán extraer de la leche la siguiente cantidad de crema al 70% de materia grasa:

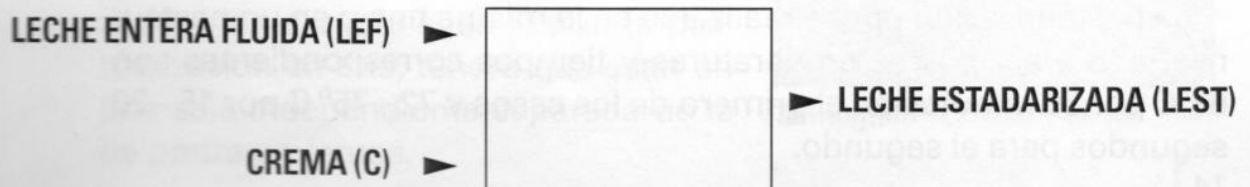
$$C = \frac{1000 \text{ kg} \times 3.5 - 1000 \text{ kg} \times 3}{(70-3)} = 7.46 \text{ kg de crema a sacar}$$

Nota: si los kilogramos de crema calculados dieran un resultado con número negativo, significa que se tendrá que agregar crema para llegar al valor deseado.

Por lo tanto,

LD = 1000 - 7.46 = 992.54 kg de leche estandarizada al 3% de mg obtenida

Agregado de crema: Se realiza cuando el porcentaje de materia grasa en la leche es menor al porcentaje de materia grasa que se necesita para la elaboración de un tipo de queso específico. Para ello se necesita agregar cierta cantidad de crema para llegar a la cantidad de materia grasa deseada.



1. $LEF + C = LEST$
2. $C = LEST - LEF$
3. $Cc = LESTlest - LEFlef$

REFERENCIAS:

LEF: kg de leche entera fluida que se dispone.

LEST: kg de leche estandarizada con crema a obtener.

C: kg de crema a agregar.

lef: % mg de la leche entera fluida.

lest: % mg deseada

c: % mg que posee la crema.

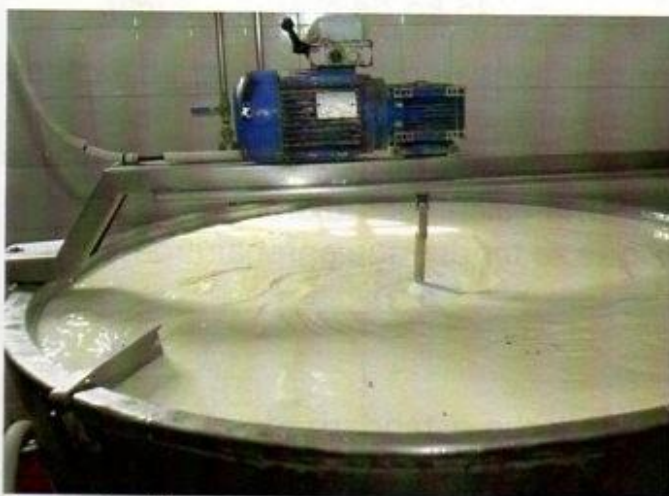
La ecuación tiene dos incógnitas C y LEST, por lo que se reemplaza LEST de la ecuación 3 por su igual de la ecuación 1 ($LEF + C$). Luego se sigue con el mismo procedimiento anterior para calcular la cantidad de crema a agregar.

$$Cc = (LEF + C)lest - LEF$$

$$Cc = LEFlest + Clest - LEFlef$$

$$C(c-lest) = LEFlest - LEFlef$$

$$C = \frac{LEF\ lest - LEf\ lef}{(c - lest)}$$



Pasteurización en tina

5.3. Pasteurización

El Código Alimentario Argentino exige que la leche utilizada para la fabricación de quesos esté pasteurizada.

La pasteurización es importante para eliminar el 99% de los microorganismos banales y el 100% de los patógenos. Además, para estandarizar sabores, debido a que evita las fer-

mentaciones indeseables.

Se llaman bacterias banales a aquellas que no provocan enfermedades y que pueden ser beneficiosas o no en la fabricación. Los microorganismos patógenos son aquellos que pueden provocar alguna enfermedad al consumidor.

La pasteurización puede realizarse en la misma tina o en un pasteurizador a placas. Las temperaturas y tiempos correspondientes son 63°C por 30 minutos en el primero de los casos y $72 - 75^{\circ}\text{C}$ por 15 - 20 segundos para el segundo.

Una forma de mejorar los tiempos del primer caso, es usar 68°C durante 15 minutos. Un problema que puede presentar el pasteurizador es el de no mantener la temperatura en el tiempo establecido, o que el proceso no se repita de un día al otro. Es importante solucionar estos problemas, ya que se puede estar incurriendo en el error de que esté pasando leche cruda y en otros casos sobre calentando la leche, ocasionando pérdidas de energía, problemas de desnaturalización de las proteínas y en las características organolépticas de la leche. En estos casos se debe llamar al servicio técnico del pasteurizador.



Pasteurizador a Placas

Es recomendable desarmar el pasteurizador periódicamente para realizar una limpieza más exhaustiva y para cambiar las juntas. También se debe verificar si existe alguna placa rota, porque provocaría la incorporación de agua en la leche, o leche cruda en la leche pasteurizada.

La determinación analítica que se utiliza para verificar el buen funcionamiento del pasteurizador, es la Prueba de fosfatasa alcalina.

En los pausterizadores a placa generalmente se registran los resultados en un termógrafo incorporado al equipo. En caso de no tenerlo, es conveniente que se incorpore, incluso por si fuera requerido por la autoridad sanitaria inspectora.

Es sumamente importante controlar periódicamente los termómetros que se usan en fábrica, los de las tinas, los del pasteurizador, los de salmueras, etc. y registrar sus valores, para ser presentados en caso de que se produzca una auditoría por parte de la autoridad competente.

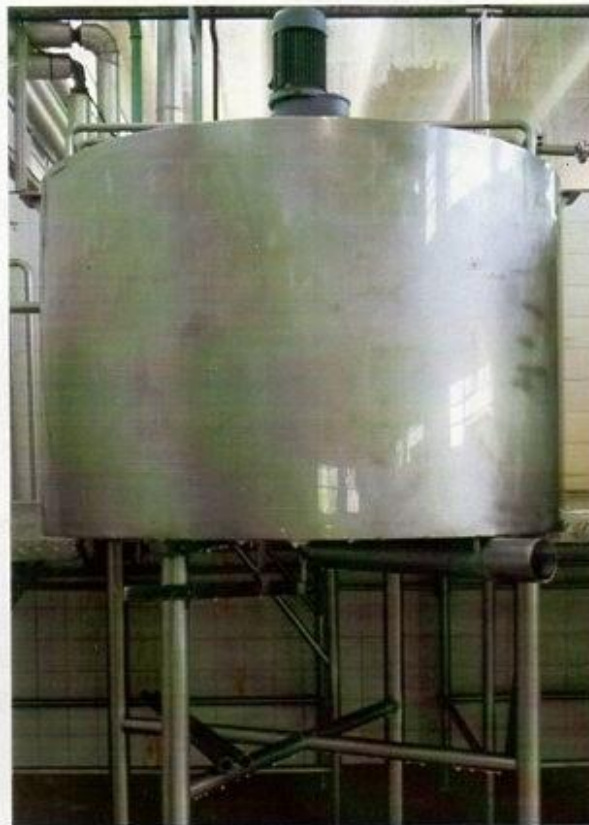
En el caso de que la pasteurización se realice en un intercambiador a placa, puede ubicarse en la sala de pretratamientos junto a la desnatadora-higienizadora, en cambio si se realiza la pasteurización en tina, tendrá que estar en una sala independiente separada de la de pretratamientos.



Termógrafo

6. Proceso de elaboración

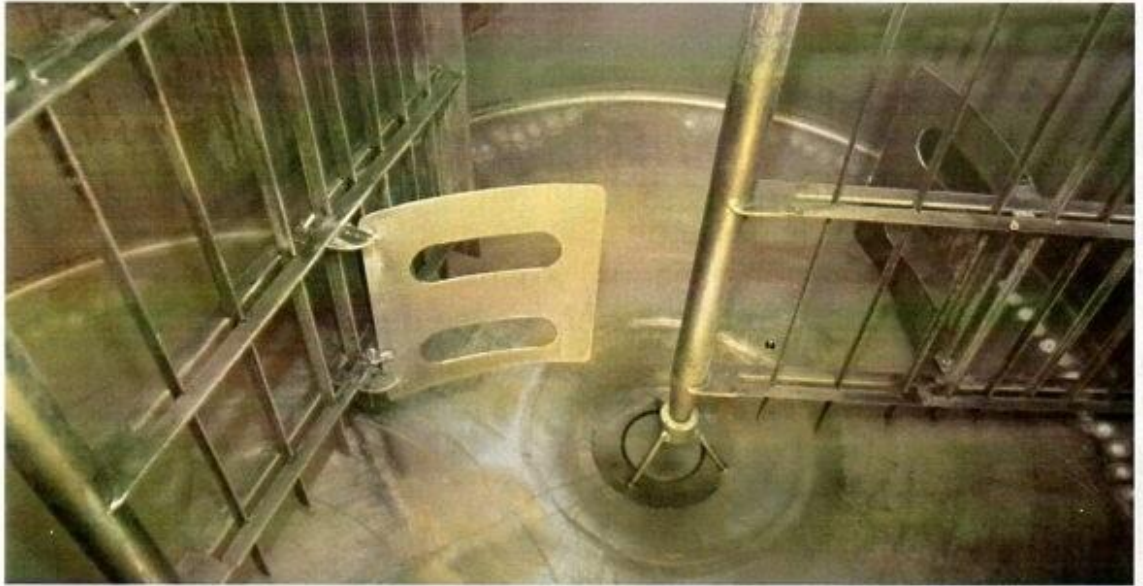
Tinas queseras
Tipo suiza y tipo doble 0



Tina quesera tipo suiza elevada sobre nivel

Antes de comenzar con el llenado de la tina con leche, se deberá procurar que la misma y su descarga (en caso de que tenga) hayan sido lavadas, cepilladas y desinfectadas correctamente, evitando restos de masa o materia orgánica adheridos en ella.

Sistema de agitación y lirado
Tina doble 0 cerrada



Cabe destacar que las tinas para elaboración de quesos deberán ser totalmente de acero inoxidable, quedando prohibidas tinas que se rasen de cualquier otro material.

Sistema mecánico de lirado
Tina suiza abierta



6.1. Procedimientos de limpieza para tinas con lavado cip (Clean in place - Lavado en el lugar)

A. Se deberá iniciar la operación de limpieza tan pronto como sea posible con un enjuague durante 5 - 10 min con agua potable fría, con el objetivo de arrastrar las partículas de masa mas groseras, evitando de esta forma que queden residuos pegados sobre las superficies de la tina.

B. Luego del enjuague con agua potable fría, se comenzará con el lavado alcalino en caliente (75 - 80 °C) durante unos 15 - 20 min, con los objetivos de remover la materia orgánica adherida a las superficies de la tina y eliminar la grasa de la leche mediante el proceso de "saponificación" (formación de jabón) y parte de las proteínas por hidrólisis. Se deberá utilizar una solución a base de soda cáustica u otros productos comerciales, preparada acorde al material de las tinas y/o a las especificaciones del fabricante de las mismas.



Tanques y cañerías para limpieza. C.I.P.

C. Enjuagar nuevamente con agua potable fría para evitar que queden residuos de la solución alcalina antes utilizada y restos de materia orgánica.

D. Eventualmente, se podrá realizar el lavado ácido con el objetivo de eliminar sarro y/o remover incrustaciones orgánicas producidas por minerales y proteínas de la leche (piedra de leche). Se deberá realizar con una solución de agua potable y el agente ácido recomendado entre 65 y 70 °C durante unos 15 – 20 min. La solución deberá ser preparada de acuerdo a las especificaciones del material de las tinas y del fabricante de las mismas. Este lavado podrá ser realizado una vez a la semana, a diferencia del alcalino que se deberá realizar diariamente.

E. Finalizado el lavado ácido se realizará un enjuague con agua potable fría durante unos 5 – 10 min con el propósito de eliminar restos de solución ácida.

F. Por último, se deberá realizar una sanitización o desinfección durante unos 10 – 15 minutos, con un desinfectante adecuado. El objetivo será reducir al mínimo y/o eliminar la carga microbiana presente. Normalmente las industrias queseras utilizan una solución con ácido per-acético u otro desinfectante como los derivados del cloro, por ejemplo el hipoclorito de sodio. Con éste último desinfectante se deberá tener la precaución de enjuagar muy bien, ya que, puede ocasionar problemas en la fabricación con los fermentos. La solución se deberá preparar con concentraciones acordes a las especificaciones del fabricante.

G. Los residuos de la solución desinfectante se deberán enjuagar con agua potable fría, dejando la tina lista para su posterior uso.

6.2. Procedimientos de limpieza y desinfección para tinas con lavado manual

A. Una vez realizada la descarga de la masa, se retirarán con agua fría, los residuos de cuajada usando una manguera.

B. Luego se deberá frotar por completo la tina con esponjas y/o cepillos según sea conveniente, por fuera y por dentro de la misma con una solución de agua potable y detergente alcalino recomendado

para uso manual a una temperatura entre 40 °C y 50 °C. Además se deberán incluir en el lavado los agitadores, la descarga (en caso que tenga), liras y utensilios como termómetros, probetas, vasos medidores, etc.



Lavado manual en tina suiza

C. Se deberá enjuagar bien utilizando una manguera con agua potable, el objetivo es eliminar restos de detergente. De esta manera las tinas, agitadores y utensilios utilizados para la elaboración, quedarán listos para su posterior desinfección.

D. Se desinfectará rociando, atomizando, pulverizando o bañando todas las paredes internas de la tina mediante un desinfectante comendado como por ejemplo, ácido per-acético a temperatura ambiente. Normalmente las plantas elaboradoras utilizan una solución al 0.3% v/v de agua potable con ácido per-acético concentrado de uso industrial alimentario, por un período de contacto en las paredes de las tinas de acuerdo con las especificaciones del desinfectante. Algunos utilizan para la desinfección cloro o sus derivados pero pueden ocasionar los problemas antes mencionados.



Limpeza y desinfección con espuma

También al finalizar el día, muchas fábricas utilizan una máquina espumígena con espuma alcalina clorada o espuma ácida en toda la sala o sección, abarcando utensilios, mesas, prensas, tinas, liras, agitadores, paredes, etc. siendo ésta solución muy eficiente para la limpieza y desinfección.

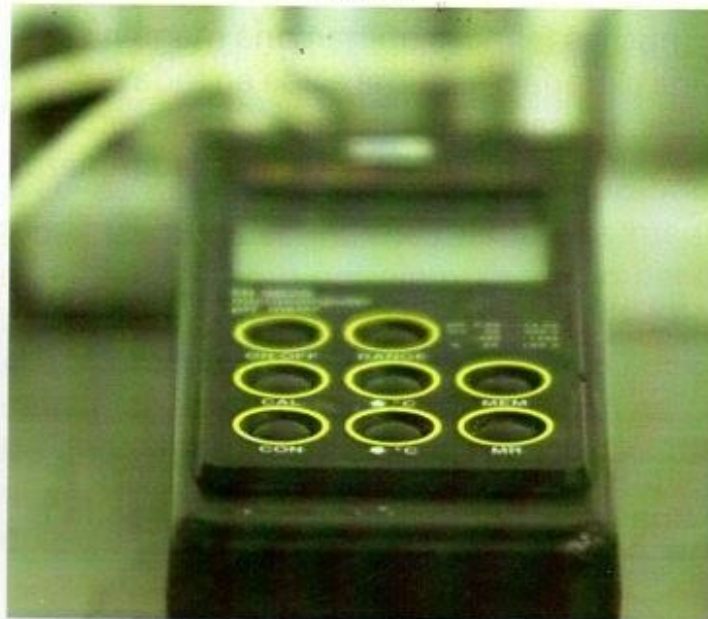
E. Inmediatamente antes de iniciar el llenado de tina se enjuagarán los residuos de la solución utilizada para la desinfección con agua potable, fría y microbiológicamente apta.

F. Luego de finalizada la limpieza, enjuague y desinfección, ya sea al final del día o al final de una elaboración, se deberá dejar todo el equipamiento listo para ser usado en la próxima elaboración.

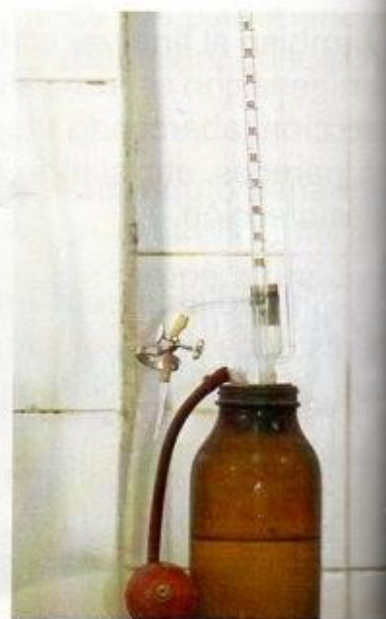
6.3. Llenado de tina

La leche que ingresa a la tina deberá estar pasteurizada. En el mejor de los casos, la pasteurización se deberá realizar por medio de un intercambiador de calor a placas (pasteurizador) llegando a cumplir una temperatura de 72 – 75 °C durante un tiempo de 15 segundos. Por el contrario si la leche que ingresa a la tina es cruda, se deberá pasteurizar a una temperatura de 63°C durante 30 min o 68°C durante 15 min antes de la elaboración. Si bien el objetivo de la pasteurización se cumple con ambos métodos, es totalmente recomendable la utilización de un pasteurizador o intercambiador de calor a placas, ya que este método, además de eliminar los microorganismos perjudiciales para la salud, altera en menor medida los componentes de la leche sumado a la eficiencia de utilización de los recursos como agua potable, vapor de caldera y el tiempo del personal.

La pasteurización será obligatoria en toda planta elaboradora, para garantizar la eliminación de bacterias patógenas perjudiciales para la salud y aquellas bacterias que posiblemente causarán defectos de deterioro en el producto obtenido. Mientras se llena la tina con leche, antes de comenzar con el agregado de aditivos, se deben realizar controles de temperatura, pH y acidez. Además se deberá sacar una o varias muestras a la leche ya pasteurizada para realizar controles como: composición, microbiológicos (opcional) y fosfatasa alcalina, esta última se realiza para corroborar que la pasteurización haya sido realizada correctamente.

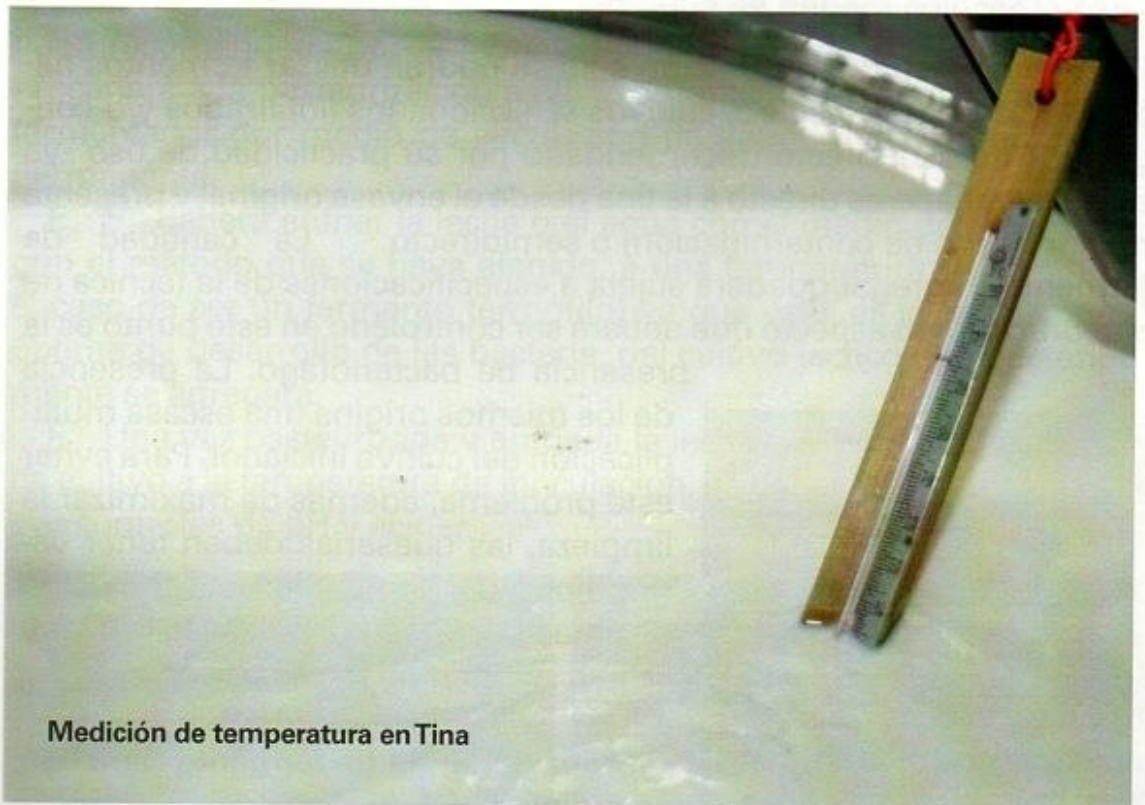


Equipo de medición de pH en sólidos y líquidos "peachímetro"



Acidímetro

Los instrumentos de medida utilizados para dichos controles como termómetros, peachímetros y acidímetros, deberán estar correctamente higiénicos y calibrados antes de su utilización. Cada vez que se utilice el termómetro para la medición de la temperatura se deberá tener en cuenta que se encuentre limpio y desinfectado. Para lograr esto el termómetro luego de su uso debe ser enjuagado y colocado en un recipiente con una solución de agua fría y cloro, junto con otros utensilios necesarios para la elaboración. Se debe tener en cuenta que los termómetros deben ser de alcohol y en lo posible recubiertos de algún plástico o casilla metálica para evitar que se rompan y contaminen la leche con pedazos de vidrio. También se deberá tener en cuenta que floten, por si se caen dentro de la tina. Si se utilizan termómetros recubiertos de madera se deberá tener mayor control y cuidado higiénico, ya que son más susceptibles a contaminaciones debido a la porosidad de la madera siendo más difíciles de desinfectar.



Medición de temperatura en Tina

Quedarán totalmente prohibidos los termómetros con bulbos de mercurio, porque presentan alta peligrosidad para la salud humana y el medio ambiente en caso de rotura.

El mercurio es un metal líquido a temperatura ambiente. Su toxicidad se debe a su facilidad para evaporarse en el ambiente y convertirse en metilmercurio, un poderoso neurotóxico.

6.4. Agregado de aditivos

Los ingredientes y/o aditivos utilizados, deberán contar con sus respectivos certificados de calidad expedidos por el proveedor o fabricante, que avalen su genuinidad e inocuidad para su uso tecnológico. Los aditivos permitidos para la elaboración son los siguientes:

6.4.1 Fermento

El agregado de fermento es uno de los puntos más importantes en la fabricación de quesos, ya que le brinda las características orgánicas deseadas al producto final y afecta positivamente su período de vida útil. Los fermentos se pueden clasificar según su temperatura de desarrollo en mesófilos (20 a 30°C) o termófilos (35 a 40°C).

También se pueden clasificar en naturales y seleccionados. Debido a que las naturales han caído prácticamente en desuso, sólo se hace referencia a los seleccionados.

Cultivo Láctico o Fermento

En el proceso de elaboración sólo se podrán utilizar fermentos naturales de leche y/o suero, cultivos seleccionados liofilizados y/o gelados de uso directo (recomendado por su practicidad de uso y menor riesgo de contaminación) o semidirecto. La cantidad de fermento a agregar quedará sujeta a especificaciones de la técnica de elaboración. Un aspecto que deberá ser controlado en este punto es la presencia de bacteriófago.

La presencia de los mismos origina una escasa multiplicación del cultivo iniciador. Para evitar este problema, además de máxima limpieza, las queserías deben tener varios tipos de fermentos que corrijan distintas cepas de bacterias lácticas que se van rotando en forma periódica.

Preparación de un fermento semidirecto

Si la planta elaboradora utiliza fermentos semidirectos, éstos se preparan en fermentadores o bafios de acero inoxidable con disponibilidad de circulación para vapor y agua fría si es necesario.



Tanque fermentador

La propagación de fermentos semidirectos se puede realizar en leche o a través de medios de cultivo comerciales. Si bien los procedimientos de preparación son los mismos, la diferencia entre ambos métodos radica que en el segundo se debe utilizar un medio de cultivo acorde a las bacterias que se deseen desarrollar. Los pasos a seguir son los siguientes:

A. Los fermentadores o bachs se deberán lavar y cepillar con una solución de agua potable y detergente alcalino entre 40 y 50 °C y a una concentración de 0.3% v/v.

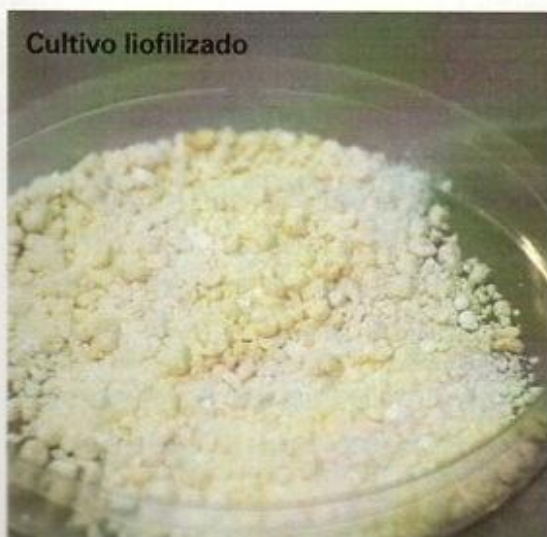
B. Se deberán enjuagar muy bien con agua potable para retirar los restos de detergente

C. Por último se deberán desinfectar con una solución de ácido per-acético al 0.3% v/v

D. Se colocará la leche o el agua potable según la preparación. Para el caso de fermentos preparados con agua se deberá colocar la cantidad recomendada por el fabricante del medio de cultivo, luego se procederá a la pasteurización a 80 °C durante 20 minutos, dentro del fermentador por medio de circulación de vapor vivo, con agitación permanente.

E. Se deberá enfriar la leche o el agua con el medio de cultivo, según el método que se haya elegido, a una temperatura de 43 °C (en el caso de ser un fermento termófilo) ya que ésta, es la temperatura óptima de desarrollo de las bacteria, del cultivo láctico que posteriormente se agregará.

F. Una vez pasteurizada y enfriada la leche o el agua con el medio de cultivo a la temperatura de inoculación, se deberán realizar y registrar controles de pH y acidez .



G. Ahora sí, se procederá a la inoculación del fermento o de las bacterias lácticas termófilas deseadas a la temperatura de 43°C. La cantidad de fermento a agregar a la leche o al agua con el medio de cultivo dependerá de las especificaciones del fabricante, asesor o proveedor.

H. Se mantendrá incubando a 43 °C hasta llegar al punto final. Se deberá controlar para no permitir que la temperatura descienda ya que la actividad de las bacterias se reduciría y que no aumente, ya que se corre el riesgo de matar a las bacterias lácticas sembradas.

I. El punto final de incubación se establece mediante el pH o la acidez, que tendrán que estar entre 4.4 – 4.6 y 60 – 70 °D respectivamente. Se deberá tener en cuenta realizar mediciones sucesivas, para obtener información sobre cómo evoluciona la acidificación.

J. Se deberá tener en cuenta el pH o acidez al cuál se lo llevará a cámara de frío, porque hasta que no se enfríe totalmente el cultivo, se seguirá acidificando, por lo que se recomienda enfriarlo con un pH un poco más alto de lo establecido, es decir, con una acidez menor.

Pre maduración de la Leche

Es el proceso que tiene lugar entre el agregado del fermento láctico (liofilizado, congelado, súper congelado, de leche o de suero) y la coagulación, por medio de un coagulante como Quimosina, Cuajo bovino, etc.

Mientras transcurre la activación y desarrollo de las bacterias de cultivo láctico se continua con el agregado de aditivos.

6.4.2 Cloruro de calcio

Cumple la función de reponer el calcio que se ha perdido durante la pasteurización, además facilitar la coagulación y aumentar el rendimiento.

La cantidad máxima de Calcio puro a agregar según el Código Alimentario Argentino es de 200 gr. en 1000 litros de leche. Se puede agregar directamente en escamas, o como solución en agua controlada microbiológicamente.

El cloruro de calcio se encuentra disponible en el mercado bajo distintas purezas, según la marca que se utilice. Se deberán realizar los cálculos correspondientes, debido a que una cantidad menor podría producir una coagulación defectuosa y una cantidad mayor puede provocar gusto amargo.

6.4.3 Colorante

Es una práctica común en distintos tipos de quesos agregar colorante, cuando se requiere resaltar el color en los mismos, para uniformar colores y evitar defectos de presentación al consumidor o alcanzar una tonalidad más atractiva en el producto. El Código Alimentario Argentino permite el agregado de algunos colorantes y en ciertas concentraciones.

Los colorantes son sustancias derivadas de vegetales y la cantidad a agregar depende del color que se quiera obtener.



Colorante.

6.5 Coagulación

La coagulación, en conjunto con la maduración, son etapas importantes en la elaboración del queso.

En ésta la leche se convierte en un gel, esta transformación puede realizarse mediante dos mecanismos diferentes, aunque en la mayoría de los casos se emplea un mecanismo mixto con predominio de uno de los dos. Los mecanismos de coagulación son los siguientes:

- **Coagulación ácida:** La coagulación ácida se produce por el descenso del pH hasta valores coincidentes con el punto isoeléctrico de las caseínas (proteínas de la leche) momento en que se produce la precipitación o floculación de las mismas. Esta bajada del pH se produce por la formación de ácido láctico a partir de la flora microbiana del fermento agregado o por la adición, en algunas variedades de queso como la ricota, de diversos ácidos orgánicos de grado alimentario.

- **Coagulación enzimática:** La coagulación enzimática de la leche, en cambio, tiene lugar por la acción del coagulante. La enzima proteolítica del cuajo corta o hidroliza la caseína dejando expuestas nuevas fracciones de la micela. Estas nuevas funciones son sensibles al calcio y formarán enlaces junto con él, produciéndose una red tridimensional que engloba mayoritariamente en su estructura a la materia grasa entre otros componentes.

- **Coagulación mixta:** En la mayoría de los casos se utiliza y se recomienda este mecanismo, es decir, acidificación por parte de las bacterias lácticas del fermento y posterior coagulación con enzimas proteolíticas.

Las características de las cuajadas obtenidas por uno u otro mecanismo son muy diferentes entre sí. La cuajada ácida o láctica es parcialmente desmineralizada, sin enlaces ni cohesión, lo que favorece la expulsión del lactosuero, sin embargo este fenómeno no es muy intenso y la cuajada resultante es muy húmeda. Aunque tiene una buena consistencia, la cuajada es porosa, friable y poco contráctil, características que dificultan su endurecimiento, especialmente porque no puede someterse a tratamientos mecánicos. Suele ser utilizada para la elaboración de quesos frescos como la ricotta.

La cuajada enzimática es empleada de forma mayoritaria en quesos madurados. La diferencia fundamental con respecto a la cuajada ácida es que la enzimática no está desmineralizada, como la cuajada ácida. El calcio, y también el fósforo, desempeñan un papel fundamental en el mecanismo de coagulación y forman parte del gel junto con la caseína. Este hecho le confiere al coágulo propiedades particulares: es compacto, flexible, firme, elástico, impermeable y contráctil. Estas características tienen una gran influencia sobre el desuerado y el endurecimiento de la cuajada, porque le permiten soportar las intervenciones mecánicas como corte o lirado, prensado y agitación durante el proceso de fabricación.

Como se mencionó anteriormente, en esta etapa las proteínas de la leche (caseínas) forman una red tridimensional junto con el calcio y el fósforo presente en ella, quedando atrapados entre dichos enlaces. El suero, gran porcentaje de la materia grasa total que se encuentra en la leche y otros componentes. Las vitaminas, lactosa y proteínas solubles en su mayor cantidad se van con el suero. La coagulación de las proteínas es la etapa en que la leche cambia su estado de líquido a gel o a semisólido mediante el agregado de COAGULANTE ENZIMÁTICO. La coagulación depende de varios factores, principalmente de la composición de la leche (proteínas, materia grasa, calcio, fósforo, pH, de la temperatura y de la cantidad y del poder del coagulante agregado. Cada maestro quesero normalmente maneja estos parámetros de manera de obtener el mejor resultado posible de acuerdo a los objetivos de la empresa.

El cuajo o coagulante es un extracto o concentrado de enzimas proteolíticas (quimosina) que actúa desdoblado las proteínas (caseínas) presentes en la leche para poder cambiar de estado y formar el coágulo.

Existen varios tipos de coagulantes para quesos como son:

jos de origen bovino, caprinos, microbiano, quimosina pura (obtenidos por la modificación genética de microorganismos), etc. Se recomienda utilizar coagulantes de muy buena calidad. Muchas veces los ahorros en coagulantes baratos, se pierden en los bajos rendimientos queseros. En la mayoría de las industrias se utilizan coagulantes concentrados de quimosina pura.

La cantidad de coagulante a agregar dependerá de la concentración y de la fuerza del mismo, del pH de la leche, de la cantidad de calcio utilizado y de la temperatura de coagulación establecida.

La dosis de coagulante a utilizar se encuentra especificada por el fabricante y se deberá agregar, en el caso de los cuajos líquidos, por medio de un vaso medidor o una probeta graduada acorde a la cantidad necesaria a utilizar, el objetivo es asegurarse el agregado de la cantidad exacta especificada. Se aconseja diluir 4 a 5 veces el coagulante con agua potable libre de cloro antes de agregarlo, para evitar "islas" de coágulos.

Los utensilios utilizados para el agregado de coagulante deberán estar correctamente higiénicos y desinfectados.

El instrumento de medida a utilizar para el agregado del coagulante deberá estar correctamente lavado, cepillado con una solución al 0.3% de detergente concentrado industrial alimentario en agua caliente (50° C) y desinfectado en una solución al 0.3% de agua fría con hipoclorito de sodio industrial alimentario.

En general cada tipo de queso tiene una temperatura y un tiempo óptimo de coagulación. A continuación se dan ejemplos de temperaturas y tiempos de coagulación para cada tipo de queso.

Tipo de Queso	Temperatura de coagulación	Tiempo de endurecimiento	Tiempo total de coagulación
BLANDO	38 – 39 °C	100% del tiempo de floculación	20' (Tener en cuenta 10' aprox. de floc.)
SEMIDURO	36 °C	50% del tiempo de floculación	20' (Tener en cuenta 13' aprox. de floc)
DURO	32 – 33 °C	30% del tiempo de floculación	20' (Tener en cuenta 16' aprox. de floc)

6.6 Corte de la cuajada o lirado

Una vez que se logró la consistencia del gel por la acción del coagulante, se deberá cortar uniformemente la cuajada en cubos cuyo tamaño variará según el tipo de queso a elaborar.



Determinación del momento para lizar la cuajada

Esta operación se llama "lirado" y se realiza para facilitar la eliminación de suero y la contracción de los granos de cuajada. El lirado deberá realizarse en primera instancia despacio, con el objetivo de romper tanto el gel y no generar demasiados "finos", que son partículas muy pequeñas que se pierden con el suero. Luego se aumenta la intensidad del corte de la cuajada procurando que los granos formados

dos estén siempre en movimiento. El tiempo total del lirado no debe superar los 8 minutos aproximadamente

El suero de corte o primer suero que se obtiene al finalizar la operación de lirado deberá tener una acidez entre 8 y 10 °D menos que la acidez de la leche.

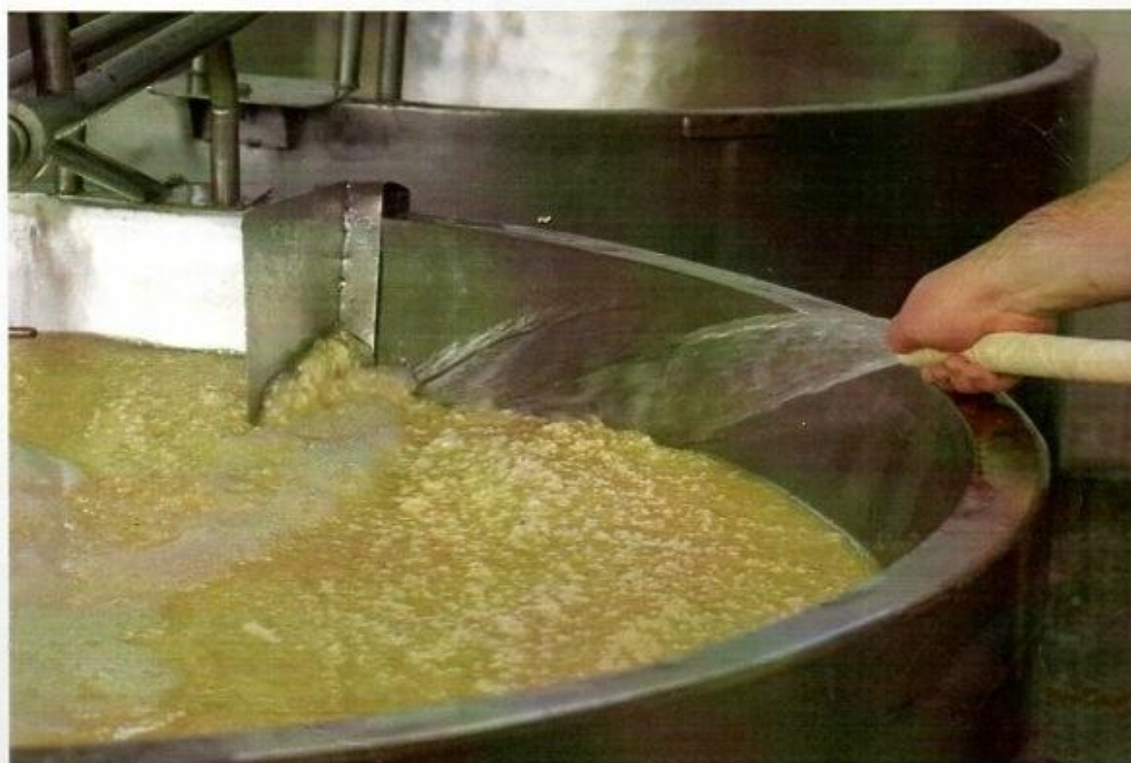
Para quesos de pasta dura el tamaño del grano después del lirado, deberá ser semejante a los granos de arroz y al final de la cocción, parecido a granos de sorgo. Para quesos de pasta semidura el tamaño es de porotos al inicio y de maíz al final, y para quesos de pasta blanda el tamaño es de 3 cm x 3 cm (nuez) al principio y de 1.5 cm x 1.5 cm al final de la elaboración.

El momento del corte de la cuajada es determinante para lograr un óptimo rendimiento y evitar defectos en el queso. La consistencia del coágulo es importante para empezar el corte o lirado, aquí se definirá en gran parte el rendimiento quesero, evitando que se produzcan pérdidas excesivas de materia grasa y proteínas en el suero.



6.7 Lavado de la masa

Se utiliza en la elaboración de ciertos tipos de quesos de masa semidura, como por ejemplo en quesos Tybo y Gouda, con el objetivo de eliminar lactosa para evitar una excesiva acidificación, dando lugar a una textura más elástica y sabores y aromas más suaves. Dicha operación se realiza dejando reposar la masa unos minutos, para que los granos que son más densos precipiten hacia el fondo de la tina, quedando el suero arriba, disponible para ser extraído lo más rápido posible y tratando de no perder masa. Se eliminará un 20 – 30% de suero en relación al volumen de leche en tina y luego se procederá a la agitación para evitar que los granos se aglomeren. Se recomienda el agregado de un 10 – 20% de agua potable a la temperatura de coagulación de cada tipo de queso a elaborar. El agregado de agua se deberá hacer lo más lento posible y en forma de "lluvia" para que los granos de cuajada no se rompan.



Lavado de masa

6.8 Cocción y secado

La cuajada, una vez que ha sido cortada, se someterá a calentamiento mientras se agita en forma continua, ya sea, mecánicamente o manualmente de acuerdo a la disponibilidad en las tinas de cada elaboradora. Se deberá tener la precaución que los agitadores estén limpios y desinfectados. La cocción se realiza elevando la temperatura de los granos de cuajada por encima de la temperatura de cocción hasta un valor indicado por la técnica de elaboración de cada tipo de queso. En el secado, una vez que se llegó a la temperatura de cocción, hay que mantenerla durante unos minutos, dependiendo del tipo de queso, para permitir que los granos de cuajada terminen de desuervar y poder llegar a la humedad final requerida.

La siguiente tabla muestra, a modo de ejemplo, la temperatura y tiempo de coagulación; temperatura y tiempo de cocción y temperatura y tiempo de secado para cada tipo de queso.

Tipo de Queso	Temperatura de coagulación	Tiempo de coagulación	Temperatura de cocción	Velocidad de calentamiento	Temperatura de secado
DURO	32 – 33 °C	20' aprox.	50 °C	1°C cada 2 minutos hasta los 45 °C y luego de 45 a 50 °C en 1°C por minuto	Mantener a la temperatura de cocción
SEMIDURO	36 °C	20' aprox.	43 – 45 °C (cultivos termófilos) No superar los 40°C para cultivos mesófilos	12 – 13 minutos	Mantener a la temperatura de cocción
BLANDO	38 – 39 °C	24' aprox.	No se cocina	No	38 – 39°C

6.9 Separación de la masa y moldeo

Terminado el trabajo en tina, se procederá a separar la masa que posteriormente se transformará en queso, del suero.



Preparación de la tela Suiza

En las industrias con tinas a nivel de piso, la forma de separar la masa de la tina es por pescado, por medio de una tela suiza y con ayuda de una varilla flexible de acero inoxidable.



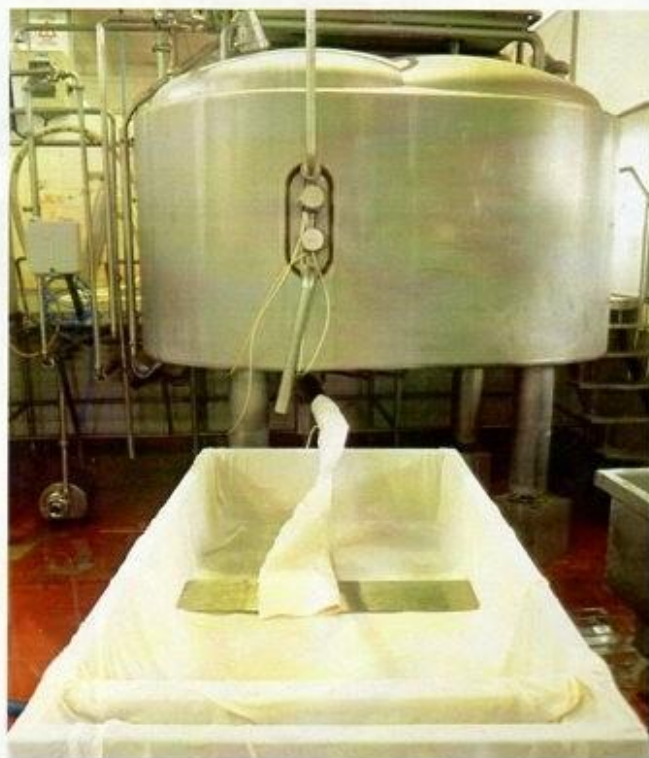
Pescado de la masa

Cuando el suero haya escurrido, se colocará arriba de una mesa de acero inoxidable. La masa deberá estar unida y compacta para luego proceder al corte y moldeo según cada tipo de queso.

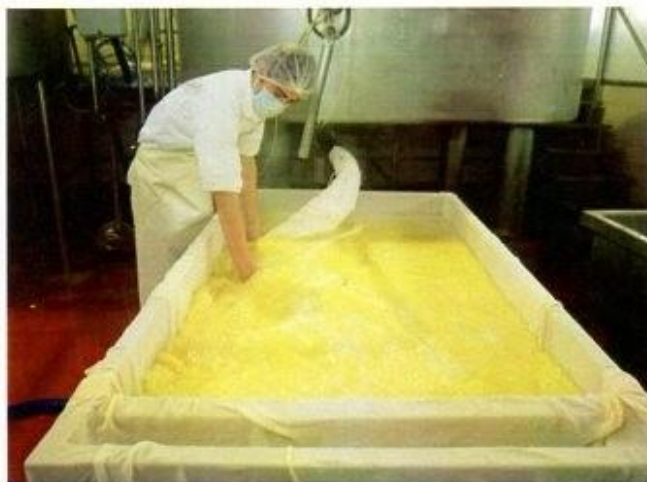


Pre-prensado con tela Suiza

En casos en que la tina sea elevada, se descargará totalmente los granos de cuajada junto con el suero, sobre una mesa desuadora o mesa de pre-prensado, recubierta por una tela suiza limpia y desinfectada antes de su uso.

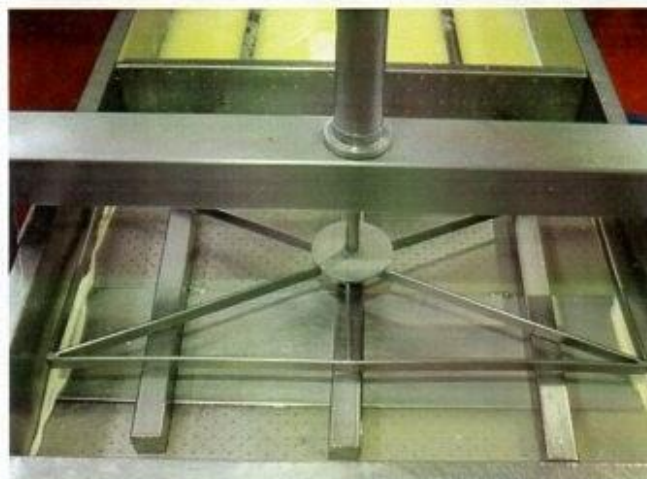


Mesa desuadora



Descarga de tina

La descarga se realiza por medio de una cañería de acero inoxidable o una manga impermeable de tela o plástico, con el objetivo de evitar la incorporación de bacterias y la formación de espuma. En esta forma se previenen defectos en el queso, como la textura excesiva de galleta, la cuajada con la consecuencia de pérdida de rendimiento. La mesa de pre-prensado deberá ser de acero inoxidable, fácil de limpiar y desinfectar.



Pre-prensado neumático

El pre-prensado se realizará con planchas o moldes de acero inoxidable que presarán la curd con la ayuda de pistones neumáticos que funcionan con aire comprimido. Normalmente el pre-prensado se realiza durante un tiempo de 10 minutos a una presión entre 2 a 3 kgf/cm². Las planchas o cualquier instrumento utilizado para el pre-prensado deberán estar limpiados y desinfectados.

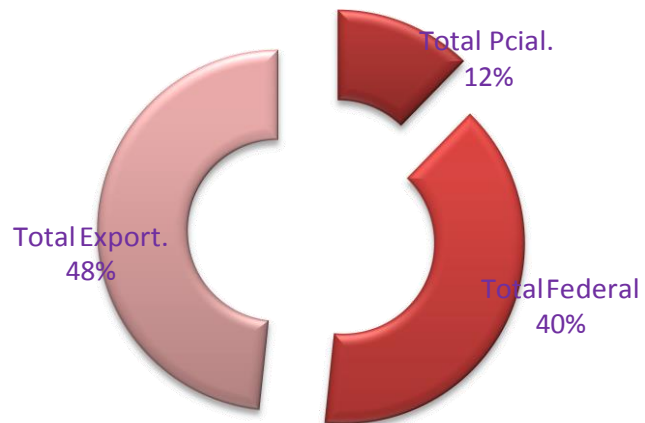
Anexo II

INFORME DE ESTIMACIONES DE DESTINOS Y MERCADOS PARA LÁCTEOS ELABORADOS

Información aportada por 23 plantas lácteas que operan aproximadamente el 70% del total provincial.



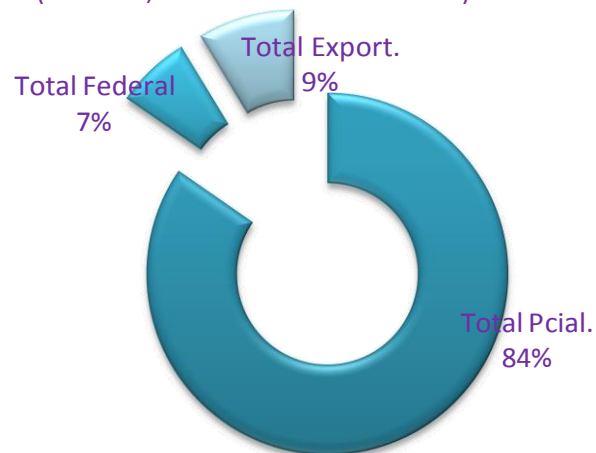
DESTINO LECHE EN POLVO
(Córdoba, Primer Semestre de 2014)



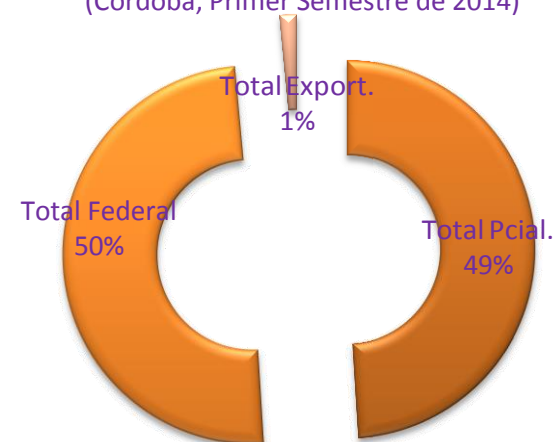
DESTINO SUEROS PROCESADOS
(Córdoba, Primer Semestre de 2014)



DESTINO DULCE DE LECHE
(Córdoba, Primer Semestre de 2014)

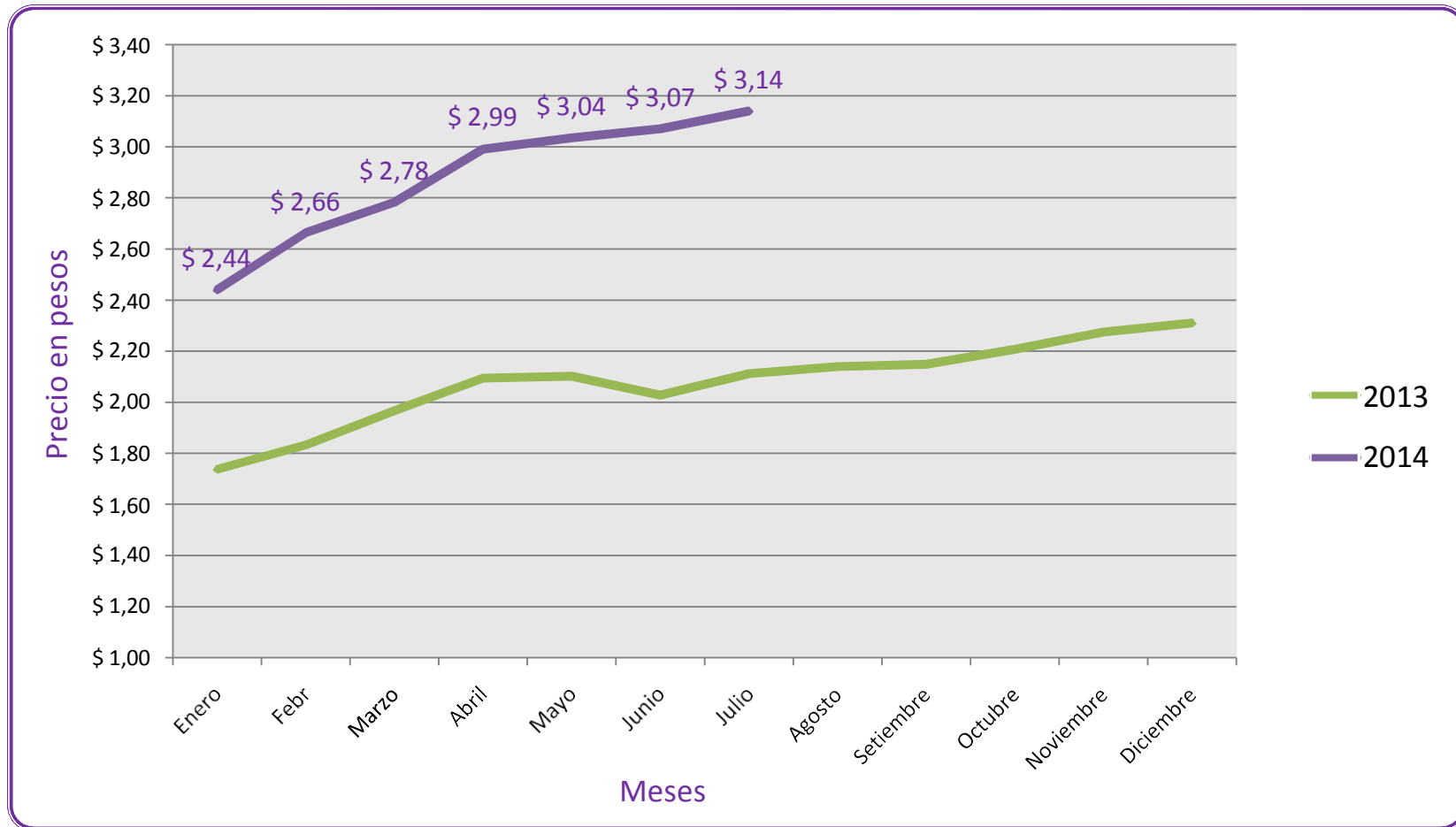


DESTINO QUESOS PASTADURA
(Córdoba, Primer Semestre de 2014)



PRECIO PONDERADO DE LECHE CRUDA - 2013 VS. 2014.

Información aportada por 23 plantas lácteas que operan aproximadamente el 70% del total provincial.



Fuente: Elaborado por Dep. Producción Láctea-*Secretaría de Ganadería- M.A.G. y A.*
Con datos proporcionados por una muestra de Industrias (70%) para generar información referencial de tendencia.

Anexo III

Nombre: Plan de Vacunación-UEL	Para responder en Declaración Jurada
---------------------------------------	---

3. Propietario RENSPA:/...../...../...../..... TAMBO Nº XT Nombre y Apellido o Razón Social:..... Doc./CUIT Nº..... Domicilio..... CP..... Localidad..... Tel Cel..... Provincia..... Nombre del Establecimiento.....	<table border="1" style="width:100%; height: 100px;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>																																																												

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO	Latitud S °: _____ Longitud W °: _____ Altitud : _____ Coordenadas (GPS)	Nº de cuenta parcela propia principal: En el cedulón del impuesto territorial
--------------------------------------	---	--

PEDANÍA	DEPARTAMENTO	Municipio mas cercano
---------	--------------	-----------------------

KILOMETROS AL CAMINO PAVIMENTADO (mas próximo) km	PROBLEMAS DE ACCESO (con x)	SI	NO
--	-----------------------------	----	----

CANTIDAD DE HAS. TOTALES:	PROPIAS	ALQUILADAS
---------------------------	---------	------------

SUPERFICIE TOTAL DEL CAMPO	HAS	HAS
SUPERFICIE TOTAL DEL TAMBO (que aloja todas las categorías de animales)	HAS	HAS

RECURSOS FORRAJEROS	Pastura base alfalfa	_____ Há.	Verdeo INVIERNO	_____ Há.	Verdeo VERANO	_____ Há.	SILO	Há.
							HENO	Há.

5. Tipo de rodeo	Cría <input type="checkbox"/>	Invernada <input type="checkbox"/>	Mixto <input type="checkbox"/>	Cabaña <input type="checkbox"/>	Tambo <input type="checkbox"/>	Feed Lot <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>
-------------------------	-------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	---------------------------------	--------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------

6 Bovinos vacunados contra Fiebre Aftosa:

Vacas	Toros	Novillos/Bueyes	Novillitos/Toritos	Vaquillonas	Terneras	Terneros	TOTAL

7.

TIPO DE ORDEÑO <small>(Marque con X lo que corresponda)</small>	Manual	Mecánico	Nº de Bajadasbaj	Temperatura que entrega	Cº		
VACAS EN ORDEÑO _____	VACAS SECAS _____		Sistema. Confinamiento <input type="checkbox"/> Semiconfinamiento <input type="checkbox"/> Pastoril <input type="checkbox"/>					
CAPACIDAD DEL EQUIPO DE FRÍO		_____ Lts.	TIPO DE SERVICIO		TORO _____ INSEMINACIÓN ARTIFICIAL _____			
LITROS PRODUCIDOS EL DÍA QUE LLENÓ EL FORMULARIO		TOTAL LTS. PRODUCIDOS EN EL ÚLTIMO SEMESTRE		EMPRESA A LA QUE ENTREGA				
ELABORACIÓN PROPIA	% _____	VENTAS CONJUNTAS (con x)	SI	NO	ENERGÍA ELECT.	RED	PROPIA	NO TIENE
Nº DE PERSONAS AFECTADAS AL TAMBO <input type="checkbox"/>		RESPONSABLES DEL ORDEÑO		PROPIETARIO		TAMBERO		MENSUAL

8. Vacuna Antiaftosa	Marca	Serie	Vencimiento
-----------------------------	-------	-------	-------------

9. BRUCELOSIS:	SANEAMIENTO <input type="checkbox"/>	LIBRE <input type="checkbox"/>	TUBERCULOSIS:	SANEAMIENTO <input type="checkbox"/>	LIBRE <input type="checkbox"/>
-----------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------	--------------------------------------	--------------------------------

Terneras vacunadas: Total	Aplica tratamiento de Mastitis Clínica.	SI	NO	Ordeña aparte el rodeo en saneamiento	SI	NO
Vacuna: Marca	Serie		Vencimiento			

10. Existencia de otras especies:

Porcinos..... Caprinos..... Equinos Caninos Ovinos..... Camélidos Aves Ciervos.....

El propietario o responsable declara bajo juramento que los datos consignados son verídicos, bajo lo prescripto en el artículo 293 del Código Penal

11. Vacunador:
Firma

12. Propietario/Responsable
Firma
Aclaración
DNI.....



Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social

"2014 - Año de Homenaje al Almirante Guillermo Brown, en el Bicentenario del Combate Naval de Montevideo"

ROQUE FRANCISCO VILLEGAS
Secretario de Conciliación
Dpto. Relaciones Laborales N° 2
D.N.C.- D.N.R.T.
M.T.E.y S.S.

Expediente N° 1629872/14

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a los nueve días del mes de Septiembre de 2014, siendo las 16.00 horas, comparecen espontáneamente en el **MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, DIRECCION NACIONAL DE RELACIONES DEL TRABAJO**, ante el Secretario de Conciliación del Departamento Relaciones Laborales N° 2, Sr. Roque Villegas asistido por la Srta. Carolina Becagigi; en representación de la **ASOCIACION DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA LECHERA DE LA REPUBLICA ARGENTINA (A.T.I.L.R.A.)**: Su Secretario General del Consejo Directivo Nacional, HÉCTOR LUIS PONCE, los integrantes de la Comisión Salarial Prevista en el Art. 74 de la Convención Colectiva de Trabajo N° 2/88 Señores Domingo Héctor POSSETTO, Juan José Alberto CORTEZ, Pedro Miguel FERNANDEZ, Ricardo Rolando PECOTCHE y los integrantes de la Comisión Negociadora Paritaria prevista en la ley 14.250, Señores Oscar Desiderio RODRIGUEZ, Daniel Elias JOSE, Jorge Antonio SALCITO, Daniel Alberto ACOTTO, Jorge Luis MANFRÍN, María de los Angeles PERASSO, Mario Marcelo MILDENBERGER y Heber RIOS, todos debidamente acreditados, mediante los instrumentos que obran en este expediente, asistidos por el Dr. Alberto Rubén CORONEL y la Dra. María Jimena CORONEL; en representación del **Sector Empresario**, como integrantes de la Comisión Salarial del Art. 74 de la C.C.T. 2/88 y Comisión Negociadora Paritaria según los términos de la ley 14.250 del sector empleador, lo hacen, el Sr. Jorge Mario ROLDAN, el Lic. Aldo ARRICAR, el Sr. Jorge OTTOBONI, Ricardo Luis GUGLIELMONE, Hector Hilario PORTA, Dr. Ruben Alberto IEMMA y Carlos Marcelo BELDI, por el **CENTRO DE LA INDUSTRIA LECHERA (C.I.L.)**, El Dr. Rubén Alberto IEMMA por **SANCOR C.U.L.**, el Sr. Danny LORENZATTI, por la **JUNTA INTERCOOPERATIVA DE PRODUCTORES DE LECHE**, el Sr. Pablo VILLANO y el Ing. Rubén BONAFINA, asistidos por su letrada patrocinante Dra. Gabriela Alicia Restelli, por la **ASOCIACIÓN DE PEQUEÑAS y MEDIANAS EMPRESAS LÁCTEAS**, todas las entidades han acreditado su carácter de partes signantes en este expediente y quienes suscriben sus respectivas personerías con los instrumentos cuyas copias suscriptas acompañan en este acto.----

Invitado por todas las partes aquí presentes, suscribe en forma testimonial el presente acuerdo, el Sr. Subsecretario de Lechería de la Nación, Arturo Jorge VIDELA-----

[Handwritten signatures and notes on the left margin]

[Handwritten signatures and notes on the right margin]

[Handwritten signatures at the bottom of the page]



Ministerio de
**Trabajo, Empleo
y Seguridad Social**

ROQUE FRANCISCO VILLEGAS
Secretario de Conciliación
Dpto. Relaciones Laborales N° 2
D.N.C. - D.N.R.T.

"2014 - Año de Homenaje al Almirante Guillermo Brown,
en el Bicentenario del Combate Naval de Montevideo"

Expediente N° 1629872/14

Abierto el acto por el funcionario actuante, en uso de la palabra y de común acuerdo,
LAS PARTES que integran las respectivas COMISIONES SALARIALES, y
COMISIONES DE NEGOCIACION PARITARIA, MANIFIESTAN QUE:

- a) Vienen a acordar la conformación de los salarios básicos para cada categoría, correspondientes al escalafón del Convenio Colectivo de Trabajo N° 2/88, a partir del mes de Agosto de 2014, y hasta el mes de Abril de 2015, estableciendo las diferencias porcentuales entre las mismas, en un todo de conformidad al procedimiento establecido en el Artículo 72 del CT. N° 2/88.
- b) El reconocimiento adicional a favor de cada trabajador comprendido en el Convenio Colectivo de Trabajo N° 2/88, independientemente de su situación de revista, de una Asignación Mensual de Carácter Remunerativo, por la vigencia del presente acuerdo, cuyos valores para cada mes de vigencia surgen del Anexo Adjunto.
- c) La determinación de común acuerdo en la suma pesos SIETE con NOVENTA centavos, (\$7,90) el litro de leche, a los efectos de la liquidación del beneficio establecido en el Artículo 38 de la Convención Colectiva 2/88, este valor de referencia convencionalmente establecido sobre la base de datos aportados en la mesa de negociación, tendrá por finalidad propender a la unificación de criterios utilizados por las distintas empleadoras para la liquidación del beneficio. Este importe, las partes lo establecen como valor de referencia mínimo, y su fijación actual, no obsta a que en caso de ser incrementado las empresas deban ajustar el mismo a la realidad vigente al momento del cierre de cada liquidación mensual de haberes. Sin perjuicio de lo cual las partes signantes, en caso de producirse alteraciones en el valor de referencia mínimo se comprometen a reunirse para fijar un valor actualizado.

Efectuadas estas manifestaciones y consideraciones, AMBAS PARTES
CONSTITUIDAS EN COMISION SALARIAL ACUERDAN:

PRIMERA: Las partes establecen con vigencia a partir del 01 de Agosto de 2014 y hasta el 30 de Abril de 2015 inclusive, las escalas salariales que surgen de la planilla que con carácter de Anexo se adjunta, para el personal comprendido en las distintas categorías descriptas en el Escalafón del Convenio Colectivo de Trabajo N° 2/88. Asimismo, las partes acuerdan que -sin perjuicio de lo antes dicho-, las eventuales asignaciones remunerativas o no que pudieren ser dispuestas por normas legales o

[Handwritten signatures and notes on the left margin, including 'M. Cruz' and 'A. Cruz']

[Handwritten signatures and notes on the right margin, including 'J. Cortés' and 'J. Cruz']

[Handwritten signatures at the bottom of the page]



Ministerio de
**Trabajo, Empleo
y Seguridad Social**

ROQUE FRANCISCO VILLEGAS
Secretario de Conciliación
Dpto. Relaciones Laborales N° 2
D.N.C.- D.N.R.T.

"2014 - Año de Homenaje al Almirante Guillermo Brown,
en el Bicentenario del Combate Naval de Montevideo"

Expediente N° 1629872/14

reglamentarias emanadas del Poder Legislativo o Poder Ejecutivo, tanto Nacional, cuanto Provincial o por cualquier otra norma o Autoridad, quedaran plenamente absorbidas por los valores, de la misma naturaleza que se establecen a partir de Agosto de 2014 en la grilla adjunta, reservándose con exclusividad las partes signatarias del Convenio Colectivo de Trabajo N° 2/88, el establecimiento y fijación de los salarios del personal comprendido en el mismo, privilegiando así 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 Decreto N° 815/2001 y modificatorios y con ajuste a las disposiciones de la ley 26.341) que las Empresas hubieren estado abonando a los trabajadores con anterioridad a este acuerdo y que sean consecuencia de disposiciones unilaterales de las mismas, o producto de acuerdos con los trabajadores de algún o algunos establecimientos, no podrán ser absorbidas ni compensadas con los incrementos generales para la actividad acordados en el presente.

SEGUNDA: Reconocer a favor de cada trabajador comprendido en el Convenio Colectivo de Trabajo N° 2/88, independientemente de su situación de revista, la suma señalada en cada mes del Anexo, como ASIGNACIÓN Mensual de Carácter Remunerativo, la que podrá ser abonada conjuntamente con el pago de los salarios, o mas 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 durante toda la vigencia del presente acuerdo y su vigencia se extenderá con posterioridad al 30 de Abril de 2015, en tanto no se acuerden nuevos salarios o su modificación por las partes signantes. Los trabajadores percibirán en forma proporcional la asignación establecida en este artículo, cuando la prestación de servicios cumplida en el periodo 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 de 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.-

[Handwritten signatures and scribbles are present throughout the page, including a large signature on the left side and several smaller ones at the bottom.]



Ministerio de
Trabajo, Empleo
y Seguridad Social

"2014 - Año de Homenaje al Almirante Guillermo Brown,
en el Bicentenario del Combate Naval de Montevideo"

Expediente N° 1629872/14

TERCERA: Las partes determinan de común acuerdo en la suma pesos SIETE con NOVENTA centavos, (\$7,90) el litro de leche, a los efectos de la liquidación del beneficio establecido en el Artículo 38 de la Convención Colectiva 2/88, el que se considerará como precio de venta al público desde la firma del presente. Las partes asumen el compromiso de revisar la suma pactada en caso de ser necesario.---

Las partes en sus roles y carácter invocados solicitan la urgente homologación del presente acuerdo salarial, en el marco del Convenio Colectivo de Trabajo N° 2/88 y su registro correspondiente.-----

En este estado, y no siendo para más a las 17:00 horas, LEIDA y RATIFICADA la presente acta acuerdo, los comparecientes en sus respectivos caracteres y representaciones firman al pie en señal de plena conformidad 5 ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, en el lugar y fecha consignado en el encabezamiento, por ante mi que así lo CERTIFICO.-----

SECTOR SINDICAL

SECTOR EMPLEADOR

[Handwritten signatures and scribbles covering the signature area, including names like Juan Costa, Juan, and others.]

ROQUE FRANCISCO VILLEGAS
Secretario de Conciliación
Dpto. Relaciones Laborales N° 2
D.N.C.- D.N.R.T.
M.T.E.y S.S.

ANEXO DEL ACUERDO SALARIAL CORRESPONDIENTE AL ESCALAFÓN DE LA C.C.T. 2/88 SUSCRITO POR LA COMISION DE ACTUALIZACION SALARIAL (ART. 74) Y LA COMISION NEGOCIADORA PARITARIA LEY 14.250

ESCALA SALARIAL CON VIGENCIA 1° AGOSTO 2014 A 30 DE ABRIL 2015

CATEGORIAS	CONCEPTOS	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
		2014	2014	2014	2014	2014	2015	2015	2015	2015
CAT. A	BASICO	\$ 7.786	\$ 7.786	\$ 8.467	\$ 8.467	\$ 9.149	\$ 9.149	\$ 9.830	\$ 9.830	\$ 10.512
	ADICIONAL REMUNERATIVO	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.485
	BASICO CONFORMADO	\$ 9.786	\$ 9.786	\$ 10.467	\$ 10.467	\$ 11.149	\$ 11.149	\$ 11.630	\$ 11.630	\$ 11.997

CAT. B	BASICO	\$ 8.565	\$ 9.314	\$ 9.314	\$ 10.064	\$ 10.064	\$ 10.813	\$ 10.813	\$ 11.563
	ADICIONAL REMUNERATIVO	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.485
	BASICO CONFORMADO	\$ 10.565	\$ 11.314	\$ 11.314	\$ 12.064	\$ 12.064	\$ 12.613	\$ 12.613	\$ 13.048

CAT. C	BASICO	\$ 9.344	\$ 10.161	\$ 10.161	\$ 10.979	\$ 10.979	\$ 11.796	\$ 11.796	\$ 12.614
	ADICIONAL REMUNERATIVO	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.485
	BASICO CONFORMADO	\$ 11.344	\$ 12.161	\$ 12.161	\$ 12.979	\$ 12.979	\$ 13.596	\$ 13.596	\$ 14.099

CAT. D	BASICO	\$ 10.122	\$ 11.007	\$ 11.007	\$ 11.894	\$ 11.894	\$ 12.779	\$ 12.779	\$ 13.665
	ADICIONAL REMUNERATIVO	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.485
	BASICO CONFORMADO	\$ 12.122	\$ 13.007	\$ 13.007	\$ 13.894	\$ 13.894	\$ 14.579	\$ 14.579	\$ 15.150

CAT. E	BASICO	\$ 10.901	\$ 11.854	\$ 11.854	\$ 12.809	\$ 12.809	\$ 13.762	\$ 13.762	\$ 14.717
	ADICIONAL REMUNERATIVO	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.485
	BASICO CONFORMADO	\$ 12.901	\$ 13.854	\$ 13.854	\$ 14.809	\$ 14.809	\$ 15.562	\$ 15.562	\$ 16.202

CAT. F	BASICO	\$ 11.680	\$ 12.701	\$ 12.701	\$ 13.724	\$ 13.724	\$ 14.745	\$ 14.745	\$ 15.768
	ADICIONAL REMUNERATIVO	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.485
	BASICO CONFORMADO	\$ 13.680	\$ 14.701	\$ 14.701	\$ 15.724	\$ 15.724	\$ 16.545	\$ 16.545	\$ 17.253

Handwritten signatures and notes are present throughout the document, including a large signature at the top left, a signature 'Rodríguez' on the right side, and a signature 'Javier' at the bottom right. There are also various scribbles and initials scattered across the page.

A.T.I.L.R.A.

FONDOS SUBSIDIO Y SOLIDARIO Y APORTE PATRONAL MENSUAL

PERIODO AGOSTO/2014 A ABRIL/2015

ART.	CONCEPTO	P E R I O D O											
		ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15			
67	FONDO SUBSIDIO: 1,5% del Básico de la categoría A.	\$ 116,79	\$ 116,79	\$ 127,00	\$ 127,00	\$ 137,24	\$ 137,24	\$ 147,45	\$ 147,45	\$ 157,68	\$ 157,68	\$ 147,45	\$ 147,45
65	FONDO SOLIDARIO: 5% del Básico de la Categoría A	\$ 389,30	\$ 389,30	\$ 423,35	\$ 423,35	\$ 457,45	\$ 457,45	\$ 491,50	\$ 491,50	\$ 525,60	\$ 525,60	\$ 491,50	\$ 491,50
	TOTAL	\$ 506,09	\$ 506,09	\$ 550,35	\$ 550,35	\$ 594,69	\$ 594,69	\$ 638,95	\$ 638,95	\$ 683,28	\$ 683,28	\$ 638,95	\$ 638,95

APORTE PATRONAL MENSUAL	\$ 1.561,27	\$ 1.561,27	\$ 1.697,80	\$ 1.697,80	\$ 1.834,52	\$ 1.834,52	\$ 1.971,05	\$ 1.971,05	\$ 2.107,76
--------------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

TOTAL POR TRABAJADOR	\$ 2.067,36	\$ 2.067,36	\$ 2.248,15	\$ 2.248,15	\$ 2.429,21	\$ 2.429,21	\$ 2.610,00	\$ 2.610,00	\$ 2.791,04
-----------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

EL PAGO DE ESTAS CONTRIBUCIONES SE DEBE EFECTUAR POR TODO EL PERSONAL INCLUIDO EN EL C.C.T. Nro. 2/88

SE DEBERA REMITIR COPIA DE LA CONSTANCIA DE DEPOSITO Y UN LISTADO DEL PERSONAL POR EL CUAL SE EFECTUA LA REFERIDA CONTRIBUCION



Ministerio de Trabajo,
Empleo y Seguridad Social

84

BUENOS AIRES, 03 NOV 2015

VISTO el Régimen de Trabajo Agrario, instituido por la Ley N° 26.727 y su Decreto Reglamentario N° 301/13, el Expediente N° 1.696.878/15, y la Resolución de la COMISIÓN NACIONAL DE TRABAJO AGRARIO N° 84 de fecha 12 de noviembre de 2014, y

CONSIDERANDO:

Que en razón de las condiciones generales de la actividad agraria, la evolución de los salarios respectivos y el valor actual del Salario Mínimo Vital y Móvil, conforme las pautas establecidas por el artículo 32 de la Ley N° 26.727, los representantes sectoriales se han abocado al tratamiento de la recomposición de las remuneraciones mínimas del personal permanente de prestación continua comprendido en el referido Régimen, en el ámbito de todo el país.

Que analizados los antecedentes respectivos y habiendo coincidido las representaciones sectoriales en cuanto a la pertinencia del incremento de las remuneraciones mínimas objeto de tratamiento, debe procederse a su determinación.

Que la presente medida se dicta en ejercicio de las facultades conferidas por el artículo 89 de la Ley N° 26.727.

Por ello,

LA COMISIÓN NACIONAL DE TRABAJO AGRARIO
RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- Fijanse las remuneraciones mínimas del personal permanente de prestación continua comprendido en el Régimen de Trabajo Agrario, instituido por la Ley N° 26.727 y su Decreto Reglamentario N° 301/13, para las categorías establecidas en la Resolución de la COMISIÓN NACIONAL DE TRABAJO AGRARIO N° 4 de fecha 16 de junio de 1998, en el ámbito de todo el país, con vigencia a partir del 1° de octubre de 2015 y del 1° de diciembre de 2015, hasta el 30 de septiembre de 2016, conforme se detalla en los Anexos I y III de la presente Resolución. Estas remuneraciones seguirán siendo tratadas exclusivamente en el ámbito de la COMISIÓN NACIONAL DE TRABAJO AGRARIO.

ARTÍCULO 2° - Fijase el monto del tope indemnizatorio para el personal permanente de prestación continua comprendido en el Régimen de Trabajo Agrario, instituido por la Ley N° 26.727, en el ámbito de todo el país, con vigencia a partir del 1° de octubre de 2015 y del 1° de diciembre de 2015, hasta el 30 de septiembre de 2016, conforme se detalla

HERNANDEZ
UNTA



*Ministerio de Trabajo,
Empleo y Seguridad Social*

84

en los Anexos II y IV de la presente Resolución.

ARTÍCULO 3°.- Las remuneraciones y el tope indemnizatorio establecidos en la presente mantendrán su vigencia aún vencidos los plazos previstos en los artículos 1° y 2°, y hasta tanto no sean reemplazados por los fijados en una nueva Resolución.

ARTÍCULO 4°.- En las actividades agrarias cíclicas o estacionales, particulares y regionales que se desarrollan en las distintas jurisdicciones, se establecerán las remuneraciones mínimas respectivas atendiendo y tomando en consideración las características propias de cada tarea y las circunstancias socioeconómicas de la región y de la actividad específica objeto de tratamiento.

ARTÍCULO 5°.- Regístrese, comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese.

RESOLUCIÓN C.N.T.A. N° 84

Dr. Alvaro RUIZ
Presidente C.N.T.A.

Dr. Alejandro SENYK
Presidente Alterno C.N.T.A.

Rep. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas
Rep. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca
Rep. CONINAGRO
Rep. Confederaciones Rurales Argentinas
Rep. U.A.T.R.E.
Rep. U.A.T.R.E.



Ministerio de Trabajo,
Empleo y Seguridad Social

84

ANEXO I

REMUNERACIONES MÍNIMAS PARA EL PERSONAL PERMANENTE DE PRESTACIÓN CONTINUA COMPRENDIDO EN EL RÉGIMEN DE TRABAJO AGRARIO EN EL ÁMBITO DE TODO EL PAÍS

VIGENCIA: a partir del 1° de octubre de 2015 y hasta el 30 de noviembre de 2015.-

	Sin comida y sin S.A.C.	
	Sueldo	Jornal
	\$	\$
PEONES GENERALES.....	7.200,00	316,75
AYUDANTES DE ESPECIALIZADOS		
PEÓN ÚNICO.....	7.390,57	325,15
ESPECIALIZADOS:		
Peones que trabajan en el cultivo del arroz, peones de haras, peones de cabañas (bovinos, ovinos y porcinos).....	7.406,10	325,82
Ovejeros.....	7.467,23	329,56
Albañiles, apicultores, carniceros, carpinteros, cocineros, cunicultores, dispenseros, domadores, fruticultores, herreros, inseminadores, jardineros, mecánicos (generales y molineros), panaderos, pintores, quinteros y talabarteros.....	7.682,74	338,03
Ordeñadores en explotaciones tamberas.....	7.733,00	340,21
Ordeñadores en explotaciones tamberas y que además desempeñan funciones de carreros.....	7.970,03	350,35

(Handwritten marks)

*HERRERA Jorge A. -
VATRE*

(Handwritten signature)



Ministerio de Trabajo,
Empleo y Seguridad Social

84

Conductores tractoristas, maquinista de máquinas cosechadoras y agrícolas.....	8.019,76	353,35
Mecánicos tractoristas.....	8.434,04	371,02

PERSONAL JERARQUIZADO

\$

Puesteros.....	7.937,70
Capataces.....	8.756,06
Encargados.....	9.236,62

VIVIENDA: La vivienda que proporcione el empleador debe reunir los requisitos establecidos en el TITULO IV del Régimen de Trabajo Agrario (Ley 26.727), no pudiendo efectuarse deducción alguna por dicho suministro.

BONIFICACIÓN POR ANTIGÜEDAD: Será el UNO POR CIENTO (1%) de la remuneración básica de su categoría, por cada año de antigüedad, cuando el trabajador tenga un antigüedad de hasta DIEZ (10) años, y del UNO Y MEDIO POR CIENTO (1,5 %) cuando el trabajador tenga una antigüedad mayor a los DIEZ (10) años.

Los trabajadores comprendidos en la presente Resolución que desarrollan sus tareas en las provincias de CHUBUT, SANTA CRUZ Y TIERRA DEL FUEGO, ANTÁRTIDA E ISLAS DEL ATLÁNTICO SUR, les será aplicable un adicional del VEINTE POR CIENTO (20%) sobre las remuneraciones mínimas de la categoría laboral que revistan.

W

AS

V

~~HERNAN TORRES A~~
UATRE




*Ministerio de Trabajo,
Empleo y Seguridad Social*

84

ANEXO II

MONTOS TOPES INDEMNIZATORIOS PARA EL PERSONAL PERMANENTE DE PRESTACIÓN CONTINUA COMPRENDIDO EN EL RÉGIMEN DE TRABAJO AGRARIO EN EL ÁMBITO DE TODO EL PAÍS.

VIGENCIA: a partir del 1° de octubre de 2015 y hasta el 30 de noviembre de 2015.-

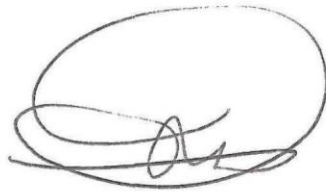
 Montos Topes Indemnizatorios

Base Promedio

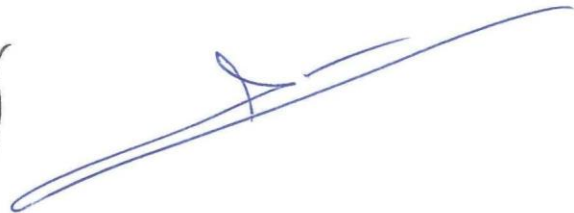
Tope

\$ 7.970,24

\$ 23.808,18















Ministerio de Trabajo,
Empleo y Seguridad Social

84

ANEXO III

REMUNERACIONES MÍNIMAS PARA EL PERSONAL PERMANENTE DE
PRESTACIÓN CONTINUA COMPRENDIDO EN EL RÉGIMEN DE TRABAJO
AGRARIO EN EL ÁMBITO DE TODO EL PAÍS

VIGENCIA: a partir del 1° de diciembre de 2015 y hasta el 30 de septiembre de 2016.-

	Sin comida y sin S.A.C.	
	Sueldo	Jornal
	\$	\$
PEONES GENERALES.....	7.680,00	337,87
AYUDANTES DE ESPECIALIZADOS		
PEÓN ÚNICO.....	7.883,28	346,83
ESPECIALIZADOS:		
Peones que trabajan en el cultivo del arroz, peones de haras, peones de cabañas (bovinos, ovinos y porcinos).....	7.899,84	347,55
Ovejeros.....	7.965,04	351,53
Albañiles, apicultores, carniceros, carpinteros, cocineros, cunicultores, dispenseros, domadores, fruticultores, herreros, inseminadores, jardineros, mecánicos (generales y molineros), panaderos, pintores, quinteros y talabarteros.....	8.194,92	360,56
Ordeñadores en explotaciones tamberas.....	8.248,54	362,89
Ordeñadores en explotaciones tamberas y que además desempeñan funciones de carreros.....	8.501,36	373,71

D
H
B
B
B
B



Ministerio de Trabajo,
Empleo y Seguridad Social

84

Conductores tractoristas, maquinista de máquinas cosechadoras y agrícolas.....	8.554,41	376,91
Mecánicos tractoristas.....	8.996,31	395,75

PERSONAL JERARQUIZADO

\$

Puesteros.....	8.466,88
Capataces.....	9.339,80
Encargados.....	9.852,39

VIVIENDA: La vivienda que proporcione el empleador debe reunir los requisitos establecidos en el TITULO IV del Régimen de Trabajo Agrario (Ley 26.727), no pudiendo efectuarse deducción alguna por dicho suministro.

BONIFICACIÓN POR ANTIGÜEDAD: Será el UNO POR CIENTO (1%) de la remuneración básica de su categoría, por cada año de antigüedad, cuando el trabajador tenga un antigüedad de hasta DIEZ (10) años, y del UNO Y MEDIO POR CIENTO (1,5 %) cuando el trabajador tenga una antigüedad mayor a los DIEZ (10) años.

Los trabajadores comprendidos en la presente Resolución que desarrollan sus tareas en las provincias de CHUBUT, SANTA CRUZ Y TIERRA DEL FUEGO, ANTÁRTIDA E ISLAS DEL ATLÁNTICO SUR, les será aplicable un adicional del VEINTE POR CIENTO (20%) sobre las remuneraciones mínimas de la categoría laboral que revistan.

M
B
W
M

~~HERNAN JORGE A
VARTRE~~



Ministerio de Trabajo,
Empleo y Seguridad Social

ANEXO IV

MONTOS TOPES INDEMNIZATORIOS PARA EL PERSONAL PERMANENTE DE PRESTACIÓN CONTINUA COMPRENDIDO EN EL RÉGIMEN DE TRABAJO AGRARIO EN EL ÁMBITO DE TODO EL PAÍS.

VIGENCIA: a partir del 1° de diciembre de 2015 y hasta el 30 de septiembre de 2016.-

Montos Topes Indemnizatorios

Base Promedio

Tope

\$ 8.501,59

\$ 25.395,39

~~HERRENA JORGE
JATRE~~

Anexo IV

Entrevista: Encargado de Planta Martín Bustamante

Consulta 22/06/2015

¿Qué Insumos y/o materias primas son utilizados durante el proceso productivo de cada queso?

¿Qué cantidad de Litros de leche por cada queso es utilizado?

Volumen de leche consumido por día o mensual para el proceso productivo

¿Que hacen con los residuos o sub productos como el suero y cuajo?

¿Cuáles son los utensilios y vestimenta para el proceso productivo?

¿Qué tipo de Alimento consumen los animales?

El Ordeño: ¿es manual o sistematizado?

Traslado de los quesos: ¿cómo se distribuye, hay alguien a cargo, en qué lo realizan?

Venta de quesos: ¿Cuáles son las ventas diarias, mensuales?

1. La materia prima utilizada en esta fábrica es leche fluida a granel, proveniente de tambos propios y de terceros. Previamente al ser transformada en queso es higienizada-estandarizada-Pasteurizada.

Los insumos que se utilizan para la elaboración de queso (varia la dosis según el tipo, pero en si son siempre los mismos) son: Cuajo, Colorante, Cloruro de calcio y Fermento. Estos son los que se utiliza directamente en la transformación de la materia prima. Luego podemos contar con cloruro de sodio (sal) y el packaging (bolsa de envase del queso, cajas, etc).

2. los litros de leche para elaborar el queso: Esto se podría llamar rendimiento, que se expresa como porcentaje y varía según el tipo de queso. Podemos clasificar a los quesos según su consistencia (relacionado con el porcentaje de humedad que tenga en su composición ver Código alimentario argentino) en: queso blando queso semiduro y queso duro. Para un queso blando el rendimiento de nuestra fábrica es aproximadamente 13,5%, para un semiduro 10% y para un duro 9%.

Como se lee este valor?: Tomemos por ejemplo el dato del queso semiduro(10%), quiere decir que de cada 100 kilos de leche obtengo 10 kilos de queso semiduro, o sea que necesitaría 10 litros de leche para obtener un kilo de queso. Ejemplos queso blando: cremoso, cuartirolo; queso semiduro: tybo, dambo, fymbo y queso duro: Sardo, romano, sbrin.

El volumen de leche procesado varía según la época del año, pero se podría tomar un promedio aproximado de 15000 litros por día, teniendo en cuenta los 365 días del año.

3. El suero es un subproducto de la elaboración de quesos, este es destinado a la alimentación animal, (ya que la empresa dispone de un feedlot). En este sector de alimenta al ganado bovino con el suero resultante del proyecto productivo, además de otros alimentos como rollos de diferentes pasturas y granos. EL Cuajo es un insumo que se compra a proveedores.

4. La maquinaria de la fabrica es la siguiente: Caldera, Tanques de almacenamiento de leche, Bombas varias, Pasteurizador, Desnatadora, Tinas Queseras, Mesa desueradora, Prensas, Moldes varios, Piletas de salado, Envasadora, Baño María, Ekomilk.

Utensilios; termómetros, cuchillas, baldes, escobas, esponjas, etc.

5. La vacas en ordeño consumen una dieta especialmente diseñada por nutricionistas y veterinarios para la óptima producción de leche. En su composición (mezcla elaborada con mixer) podemos encontrar silo de diferentes pasturas, semillas de algodón, granos de maíz, rollo de diferentes pasturas, balanceado, espeles.
6. ordeño sistematizado, el rodeo está dividido en diferentes lotes. La máquina ordeñadora dispone de 12 bajadas y la leche es enviada inmediatamente después del ordeño a un equipo enfriador hasta una temperatura óptima de almacenamiento.
7. La distribución de quesos se hace mediante un camión térmico propio cuya capacidad de transporte es de 9000kg. Además llegan diferentes fletes que se llegan a la fábrica a retirar la mercadería, debido a que en algunas zonas es conveniente enviar la mercadería con un tercero, que llevarlas con el transporte de la empresa.
8. La venta de quesos oscila según la época del año pero se podría tomar un promedio de 5000 kg por semana.

Consulta 16/08/2015

- ¿Cuentan con puntos de control de calidad dentro de la línea de producción (en materias primas, proceso productivo, productos finales)
- ¿Qué métodos de evaluación se realizan (ensayos de degustación o físicos/químicos) para el control de calidad?
 - A nivel de composición: ¿contiene complementos nutritivos (minerales-vitaminas)?
 - ¿Hay gestión de calidad dentro del proceso productivo y en la empresa en general?
 - ¿Hay inspecciones bromatológicas y de calidad de los productos finales?
- ¿Cada cuánto?
- ¿Qué normativas cumplen (bromatológicas) a nivel nacional para su comercialización?

Buenas tardes, le comento que si tenemos un sistema de control de calidad, donde cada sección (lugar de trabajo donde se realizan diferentes etapas del proceso de producción en sí) tiene una serie de procesos estandarizados a realizar por el operario, para garantizar la calidad e inocuidad del alimento. Estos procesos están detallados de forma escrita, en los que serían los instructivos, que pueden ser instructivos de trabajo (detalla la forma en que se debe proceder en lo atañe al proceso productivo) y Instructivos de limpieza (están relacionados con la limpieza e higienización de la sección). Acompañado de los instructivos se deben completar planillas de control diarias que respondan a los parámetros regulados de los instructivos.

Por ejemplo: Vamos a tomar la sección de elaboración

Allí contamos con el instructivo de trabajo para la elaboración de queso cremoso, en este se detalla paso a paso lo que debe realizar el operario para producir lo que luego va a terminar siendo queso cremoso. Hay puntos de control de calidad dentro de la línea de producción (en materias primas, proceso productivo, productos finales)

- que métodos de evaluación se realizan (ensayos de degustación o físicos/químicos) para el control de calidad.
- A nivel de composición: contiene complementos nutritivos (minerales-vitaminas)?
- Hay gestión de calidad dentro del proceso productivo y en la empresa en general?
- Hay inspecciones bromatológicas y de calidad de los productos finales? Cada cuánto?
- Qué normativas cumplen (bromatológicas) a nivel nacional para su comercialización?
si. VER ADJUNTO.

A medida que se va realizando la elaboración va llenando una planilla de esa sección. VER ADJUNTO

Luego tenemos el instructivo de limpieza de la sección donde se detalla como se limpia e higieniza la sección. También se completa la planilla de limpieza de elaboración.

Esta forma de trabajo esta impuesta en cada SECCION.

Las secciones son:

1. RECIBO
2. PASTEURIZACIÓN
3. ELABORACIÓN
4. SALADERO
5. ENVASADO
6. CAMARA Y EXPENDIO.

Si hay controles bromatológicos y de calidad en los productos finales. Los controles bromatológicos de los productos finales son realizados por laboratorios de terceros y se realizan una vez al mes o cuando se lo requiera. Los controles de calidad se podría decir que no están estandarizados, los clientes y vendedores son los que nos acercan las quejas sobre algún defecto físico (envase, presentación, etc.) o químico (organoléptico). Además diariamente se observan externamente los productos terminados antes de sacarlo a la venta.

Mensualmente recibimos la visita de un asesor-representante (representante ante el ministerio de salud de Córdoba en donde esta asentada legalmente y habilitada para realizar esta actividad), que releva la situación de la planta en el aspectos de calidad e higiene.

Se realizan los siguientes análisis y/o controles en la fábrica:

Prueba de alcohol y Temperatura: Lo realiza el transportista antes de cargar la leche. Además toma muestras de leche cruda para ser analizadas en laboratorios de terceros (mayoría de análisis y de mayor complejidad, además tienen carácter legal, si se solicitasen) y en nuestro pequeño laboratorio donde se realizan controles mas de referencia). En nuestro laboratorio se realizan los siguientes análisis:

1. Composición de leche y aguado, mediante el equipo EKOMILK,
2. Acidez titulable, mediante equipo de titulación, con lejía dornic y como indicador fenolftaleina. Expresa resultado observado en grados dornic. Este análisis se realiza a la leche y al suero de los quesos.
3. Ph, Con Peachimetro (equipo). Se realizan a la leche y los Quesos.
4. Temperatura, con diferente termómetros, ya sean los incorporados a los equipos u termómetros manuales.
5. Concentración de Sal de las piletas del saladero. Con Pesa-SAI, instrumento para medir la concentración de sal de las piletas de salado de queso, expresa el resultado visual en grados Boume.

La empresa responde a la legislación del código alimentario argentino.

NO se le agregan vitaminas a los quesos, lo que si se le agrega es cloruro de calcio, pero es mas para un efecto tecnológico, que nutricional.

Anexo V

Instructivos Suplemento Dietario

POR FAVOR SE RECOMIENDA LEER EL DOCUMENTO EN FORMA COMPLETA

RECORDAR QUE:

La documentación debe ser presentada para CADA producto a inscribir en el Registro Nacional de Producto Alimenticio.

DOCUMENTACIÓN Y FORMA DE PRESENTACIÓN

1. Toda la documentación solicitada a continuación deberá estar impresa en hojas A4 o Letter y ser presentada en un folio.
2. Nota solicitando la inscripción del Producto, por DUPLICADO, firmada por el titular o quien tenga la representación legal de la sociedad y el uso de la firma social o director técnico (ver Anexo I).
3. Comprobante de liquidación de Tasas según Ley Impositiva Provincial, debidamente solicitada en Administración de la Secretaría de Alimentos. <http://trs.cba.gov.ar>
No se aceptarán actuaciones que presenten montos distintos a los establecidos en la Ley Impositiva del año en curso.
4. Monografía del producto confeccionada según el formato establecido (ver Anexo III y Anexo IV), con todos sus items completos y de no más de dos carillas, firmadas por el titular o quien tenga la representación legal de la sociedad y el uso de la firma social o director técnico.
No se aceptarán monografías manuscritas, con corrector o enmiendas, ni aquellas que no estén debidamente firmadas y aclaradas.



5. Protocolo de análisis DEL PERFIL QUE ESTA SUPLEMENTANDO EL PRODUCTO A INSCRIBIR (SIN EXCEPCION) realizado por un laboratorio oficial o debidamente reconocidos por la Autoridad Sanitaria.

Los laboratorios sugeridos son: CEPROCOR (Tel.: 0351-4342491/92) – CEQUIMAP (Tel.: 0351-4334162) - MUNICIPALIDAD DE CORDOBA (Tel.: 0351-4342251), FUNESIL (Tel.: 0353-4537400) - ISET HUINCA RENANCO (Tel.: 02336-494257) – BROMATOLOGIA DE SAN FRANCISCO (Tel.: 03564-439185) – LABORATORIO DE BROMATOLOGIA DE VILLA MARIA (Tel.: 0353-4533344 int. 215) – LABORATORIO de GESTION AMBIENTAL Y BROMATOLOGICO DE RIO TERCERO (Tel.: 03571-421014/421190) – LABORATORIO DR. GUILLERMO MONTES DE RIO CUARTO (Tel.: 0358-4644488 int. 228) – LABORATORIO MUNICIPAL DE RIO CUARTO (Tel.: 0358-4671999/4671100)

Podrá ser presentado en fotocopia debidamente legalizada por autoridad certificante o bien, presentar original y fotocopia para ser certificada por esta Dependencia.

6. Proyecto de rótulo, por DUPLICADO, con los textos legales, firmado por el Titular o quien tenga la representación legal de la sociedad y el uso de la firma social o Director Técnico.

No se aceptarán proyectos de rótulo manuscritos, con corrector o enmiendas,

Ni aquellas que no estén debidamente firmadas y aclaradas.

RECORDAR:

-“De figurar el estado “OBSERVADO RETIRAR INFORMACIÓN” y de no registrarse presentación alguna por parte del ciudadano en el termino de 3 meses a la fecha de emisión de la misma, se procederá al archivo del tramite conforme al Art. 113 de la Ley 5350”

-De encontrarse su trámite observado, al presentar la documentación correspondiente Usted deberá pagar la Tasa Retributiva de Servicio por Nota de Solicitud General.



LISTA DE ANEXOS

Los Anexos que forman parte del presente Instructivo son los siguientes:

Anexo I: Modelo Nota Solicitud.

Anexo III: Liquidación Tasas

Anexo IV: Instructivo Monografía

Anexo V: Modelo Monografía

Anexo VI: GMC res10_2006.Aromatizantes

Anexo VII: CAA Capitulo V Rotulación

Anexo IX: CAA. Capitulo XVII. Alimentos De Régimen

Ante cualquier consulta diríjase a:

Velez Sarsfield 340- Capital - Cordoba

Tel: 0351-4342100/2102

Mail: proteccionalimentos@cba.gov.ar

**ESTA SECRETARIA ANTE LA PARTICULARIDAD DE
SU TRÁMITE PODRÁ REQUERIRLE OTRA
DOCUMENTACIÓN**



Instructivo Elaboración Terceros

POR FAVOR SE RECOMIENDA LEER EL DOCUMENTO EN FORMA COMPLETA

RECORDAR QUE:

De acuerdo a la Reglamentación vigente, la titularidad de los RNPA pertenece a los Establecimientos que posean su correspondiente RNE.

La documentación debe ser presentada para CADA producto a inscribir en el Registro Nacional de Producto Alimenticio.

DOCUMENTACIÓN Y FORMA DE PRESENTACIÓN

1. Toda la documentación solicitada a continuación deberá estar impresa en hojas A4 o Letter y ser presentada en un folio.
2. Nota solicitando la inscripción del Producto, por DUPLICADO, donde se detalle los datos completos del Titular del producto, Elaborador y Comercializador, firmada por el titular o quien tenga la representación legal de la sociedad y el uso de la firma social o director técnico (ver Anexo I).
3. Nota del Elaborador comunicando a la Secretaría de Alimentos que elaborará el producto para el Comercializador, firmada por el titular o quien tenga la representación legal de la sociedad y el uso de la firma social del Establecimiento Elaborador con firma certificada por autoridad certificante de firma (Policía, Juez de Paz, Banco o Escribano).
4. Nota del Comercializador comunicando a la Secretaría de Alimentos que comercializará el producto (detallar denominación y marca), firmada por el titular o quien tenga la representación legal de la sociedad y el uso de la firma social de la Firma Comercializadora, con firma certificada por autoridad certificante de firma



(Policía, Juez de Paz, Banco o Escribano) y Fotocopia del instrumento legal que acredite dicha representación legal y/o uso de la firma social.

5. Declaración Jurada de uso de Marca firmada por el titular o quien tenga la representación legal de la sociedad y el uso de la firma social de la Firma Comercializadora (ver Anexo VII).

6. Comprobante de liquidación de Tasas según Ley Impositiva Provincial, debidamente solicitada en Administración de la Secretaría de Alimentos <http://trs.cba.gov.ar>

No se aceptarán actuaciones que presenten montos distintos a los establecidos en la Ley Impositiva del año en curso

7. Monografía del producto confeccionada según el formato establecido (ver Anexo III y Anexo IV), con todos sus items completos y de no más de dos carillas, firmadas por el titular o quien tenga la representación legal de la sociedad y el uso de la firma social o director técnico.

No se aceptarán monografías manuscritas, con corrector o enmiendas, ni aquellas que no estén debidamente firmadas y aclaradas.

8. Protocolo de análisis físico-químico, microbiológico y de lapso de aptitud del producto realizado por un laboratorio oficial o debidamente reconocidos por la Autoridad Sanitaria. Se aceptaran análisis con fecha no mayor a los 2 años de la fecha de presentación del trámite en curso

Los laboratorios sugeridos son: CEPROCOR (Tel: 0351-4342491/92) - CEQUIMAP(Tel: 0351-4334162) - MUNICIPALIDAD DE CORDOBA (Tel: 0351-4342251), FUNESIL (Tel: 0353-4537400) - ISET HUINCA RENANCO (Tel.: 02336-494257) – BROMATOLOGIA DE SAN FRANCISCO (Tel.: 03564-439185) – LABORATORIO DE BROMATOLOGIA DE VILLA MARIA (Tel.: 0353-4533344 int. 215) – LABORATORIO de GESTION AMBIENTAL Y BROMATOLOGICO DE RIO TERCERO (Tel.: 03571-421014/421190) – LABORATORIO DR. GUILLERMO MONTES DE RIO CUARTO (Tel.: 0358-4644488 int. 228) – LABORATORIO MUNICIPAL DE RIO CUARTO (Tel.: 0358-4671999/4671100)



Podrá ser presentado en fotocopia debidamente legalizada por autoridad certificante o bien, presentar original y fotocopia para ser certificada por esta Dependencia.

9. Proyecto de rótulo, por DUPLICADO, con los textos legales correspondientes (ver Anexo VI), firmado por el Titular o quien tenga la representación legal de la sociedad y el uso de la firma social o Director Técnico.

No se aceptarán proyectos de rótulo manuscritos, con corrector o enmiendas, ni aquellas que no estén debidamente firmadas y aclaradas.

RECORDAR:

-“De figurar el estado “OBSERVADO RETIRAR INFORMACIÓN” y de no registrarse presentación alguna por parte del ciudadano en el termino de 3 meses a la fecha de emisión de la misma, se procederá al archivo del tramite conforme al Art. 113 de la Ley 5350”

-De encontrarse su trámite observado, al presentar la documentación correspondiente Usted deberá pagar la Tasa Retributiva de Servicio por Nota de Solicitud General.

LISTA DE ANEXOS

Los Anexos que forman parte del presente Instructivo son los siguientes:

Anexo II: Modelo Nota Solicitud

Anexo III: Tasas Retributivas de Servicios

Anexo IV: Instructivo Monografía

Anexo V: ModeloMonografía.doc

Anexo VI: GMC res10_2006.Aromatizantes

Anexo VII: CAA Capitulo V Rotulació

Ante cualquier consulta dirijase a:

Velez Sarsfield 340- Capital - Cordoba

Tel: 0351-4342100/2109

Mail: proteccionalimentos@cba.gov.ar

**ESTA SECRETARIA ANTE LA PARTICULARIDAD DE
SU TRÁMITE PODRÁ REQUERIRLE OTRA
DOCUMENTACIÓN**



Instructivo Verificación de Cronograma

POR FAVOR SE RECOMIENDA LEER EL DOCUMENTO EN FORMA COMPLETA

DOCUMENTACIÓN Y FORMA DE PRESENTACIÓN

1. Toda la documentación solicitada a continuación deberá estar impresa en hojas A4 o Letter y ser presentada en un folio.
2. Nota solicitando de Proyecto de Mejoras: Presentación de Cronograma por DUPLICADO, firmada por el titular o quien tenga la representación legal de la sociedad y el uso de la firma social o director técnico (ver Anexo I).
3. Comprobante de liquidación de Tasas según Ley Impositiva Provincial, debidamente solicitada en Administración de la Secretaría de Alimentos <http://trs.cba.gov.ar>

No se aceptarán actuaciones que presenten montos distintos a los establecidos en la Ley Impositiva del año en curso

RECORDAR:

-“De figurar el estado “OBSERVADO RETIRAR INFORMACIÓN” y de no registrarse presentación alguna por parte del ciudadano en el termino de 3 meses a la fecha de emisión de la misma, se procederá al archivo del tramite conforme al Art. 113 de la Ley 5350”

-De encontrarse su trámite observado, al presentar la documentación correspondiente Usted deberá pagar la Tasa Retributiva de Servicio por Nota de Solicitud General.

LISTA DE ANEXOS

Los Anexos que forman parte del presente Instructivo son los siguientes:

Anexo I: Modelo Nota Solicitud

Anexo II: Liquidación Tasas



GOBIERNO DE LA
PROVINCIA DE
CORDOBA

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentos

• *Secretaría de Alimentos*

Ante cualquier consulta diríjase a:

Velez Sarsfield 340- Capital - Córdoba

Tel: 0351-4342100/2102

Mail: proteccionalimentos@cba.gov.ar

**ESTA SECRETARIA ANTE LA PARTICULARIDAD DE
SU TRÁMITE PODRÁ REQUERIRLE OTRA
DOCUMENTACIÓN**



Instructivo Inscripción de Transporte

POR FAVOR SE RECOMIENDA LEER EL DOCUMENTO EN FORMA COMPLETA

RECORDAR QUE:

La documentación debe ser presentada para CADA Transporte a inscribir en el Registro de Transporte.

Toda la documentación solicitada a continuación deberá estar impresa en hojas A4 o Letter y ser presentada en un folio.

DOCUMENTACIÓN Y FORMA DE PRESENTACIÓN

1. Nota solicitando la Autorización del vehículo, por DUPLICADO, firmada por el titular o quien tenga la representación legal de la sociedad y el uso de la firma social o director técnico.

2. Comprobantes de liquidación de Tasas según Ley Impositiva Provincial, Se requieren de dos comprobantes, uno por nota y otro de certificaciones varias (ver Anexo II).

No se aceptarán actuaciones que presenten montos distintos a los establecidos en la Ley Impositiva del año en curso

3. Formulario Unidad de Transporte Alimenticio (Ver Anexo I).

4. Fotocopia de D.N.I

5. Fotocopia del Tarjeta Verde.

6. Fotocopia del Título del Automotor

7. Certificado de Habilitación Municipal del vehículo (Fotocopia Certificada).

8. Fotos de La Unidad de transporte de alimentos (U.T.A.) mínimo dos que incluyan: una el vehiculó en general de frente y costado y otra de atrás con las compuertas de la caja abierta a los fines de ver el interior (ver Anexo III).



RECORDAR:

-“De figurar el estado “OBSERVADO RETIRAR INFORMACIÓN” y de no registrarse presentación alguna por parte del ciudadano en el termino de 3 meses a la fecha de emisión de la misma, se procederá al archivo del tramite conforme al Art. 113 de la Ley 5350”

-De encontrarse su trámite observado, al presentar la documentación correspondiente Usted deberá pagar la Tasa Retributiva de Servicio por Nota de Solicitud General.

-En caso de realizar una renovación de la Unidad de Transporte de Alimentos deberá devolver el Certificado emitido con anterioridad.

LISTA DE ANEXOS

Los Anexos que forman parte del presente Instructivo son los siguientes:

Anexo I: Formulario Unidad de Transporte de Alimentos

Anexo II: Liquidación Tasas

Anexo III: Ejemplo de Fotografías

Ante cualquier consulta diríjase a:

Velez Sarsfield 340- Capital - Cordoba

Tel: 0351-4342100/2102

Mail: proteccionalimentos@cba.gov.ar

**ESTA SECRETARIA ANTE LA PARTICULARIDAD DE
SU TRÁMITE PODRÁ REQUERIRLE OTRA
DOCUMENTACIÓN**

Instructivo Inscripción por Artículo 3°

POR FAVOR SE RECOMIENDA LEER EL DOCUMENTO EN FORMA COMPLETA

RECORDAR QUE:

La documentación debe ser presentada para CADA producto a inscribir en el Registro Nacional de Producto Alimenticio.

DOCUMENTACIÓN Y FORMA DE PRESENTACIÓN

1. Toda la documentación solicitada a continuación deberá estar impresa en hojas A4 o Letter y ser presentada en un folio.
2. Nota solicitando la inscripción del Producto, por DUPLICADO, firmada por el titular o quien tenga la representación legal de la sociedad y el uso de la firma social o director técnico (ver Anexo I).
3. Comprobante de liquidación de Tasas según Ley Impositiva Provincial, debidamente solicitada en Administración de la Secretaría de Alimentos (ver Anexo II).
No se aceptarán actuaciones que presenten montos distintos a los establecidos en la Ley Impositiva del año en curso.
4. Monografía del producto confeccionada según el formato establecido (ver Anexo IV y Anexo V), con todos sus ítems completos y de no más de dos carillas, firmadas por el titular o quien tenga la representación legal de la sociedad y el uso de la firma social o director técnico.
No se aceptarán monografías manuscritas, con corrector o enmiendas, ni aquellas que no estén debidamente firmadas y aclaradas.
5. Protocolo de análisis físico-químico y microbiológico del producto realizado por un laboratorio oficial o debidamente reconocidos por la Autoridad Sanitaria.
Los laboratorios sugeridos son: CEPROCOR (Tel.: 0351-4342491/92), CEQUIMAP (Tel.: 0351-4334162), MUNICIPALIDAD DE CORDOBA (Tel.: 0351-4342251), FUNESIL (Tel.: 0353-4537400) y laboratorios de otros Municipios.
Podrá ser presentado en fotocopia debidamente legalizada por autoridad

certificante o bien, presentar original y fotocopia para ser certificada por esta Dependencia.

6. Proyecto de rótulo, por DUPLICADO, con los textos legales, firmado por el Titular o quien tenga la representación legal de la sociedad y el uso de la firma social o Director Técnico.

No se aceptarán proyectos de rótulo manuscritos, con corrector o enmiendas, ni aquellas que no estén debidamente firmadas y aclaradas.

7. Copia del certificado de Registro de Establecimiento (RPE/RNE) como elaborador, fraccionador, distribuidor, etc. y rubros habilitados.

8. Copia de los certificados de aprobación de las materias primas y/o aditivos utilizados.

9. Si se utilizaran en la elaboración materias primas o aditivos importados, se adjuntará copia del RNPA respectivo.

10. Copia del certificado de aprobación del envase.

Toda la documentación estará firmada por el titular, representante legal o apoderado de la empresa y/o director técnico cuando corresponda.

RECORDAR:

-“De figurar el estado “OBSERVADO RETIRAR INFORMACIÓN” y de no registrarse presentación alguna por parte del ciudadano en el termino de 3 meses a la fecha de emisión de la misma, se procederá al archivo del tramite conforme al Art. 113 de la Ley 5350”

-De encontrarse su trámite observado, al presentar la documentación correspondiente Usted deberá pagar la Tasa Retributiva de Servicio por Nota de Solicitud General.



LISTA DE ANEXOS

- Anexo I: Modelo Nota Solicitud
- Anexo III: Liquidación Tasas
- Anexo IV: Instructivo Monografía
- Anexo V: Modelo Monografía
- Anexo VI: GMC res10_2006 Aromatizantes
- Anexo VII: CAA Capitulo V Rotulación

Ante cualquier consulta diríjase a:

Velez Sarsfield 340- Capital - Cordoba

Tel: 0351-4342100/2109

Mail: proteccionalimentos@cba.gov.ar

**ESTA SECRETARIA ANTE LA PARTICULARIDAD DE
SU TRÁMITE PODRÁ REQUERIRLE OTRA
DOCUMENTACIÓN**



Instructivo Inscripción de Productos

POR FAVOR SE RECOMIENDA LEER EL DOCUMENTO EN FORMA COMPLETA

RECORDAR QUE:

La documentación debe ser presentada para CADA producto a inscribir en el Registro Nacional de Producto Alimenticio.

DOCUMENTACIÓN Y FORMA DE PRESENTACIÓN

1. Toda la documentación solicitada a continuación deberá estar impresa en hojas A4 o Letter y ser presentada en un folio.
2. Nota solicitando la inscripción del Producto, por DUPLICADO, firmada por el titular o quien tenga la representación legal de la sociedad y el uso de la firma social o director técnico (ver Anexo I).
3. Comprobante de liquidación de Tasas según Ley Impositiva Provincial, debidamente solicitada en Administración de la Secretaría de Alimentos <http://trs.cba.gov.ar>
No se aceptarán actuaciones que presenten montos distintos a los establecidos en la Ley Impositiva del año en curso
4. Monografía del producto confeccionada según el formato establecido (ver Anexo III y Anexo IV), con todos sus items completos y de no más de dos carillas, firmadas por el titular o quien tenga la representación legal de la sociedad y el uso de la firma social o director técnico.

No se aceptarán monografías manuscritas, con corrector o enmiendas, ni aquellas que no estén debidamente firmadas y aclaradas.

5. Protocolo de análisis físico-químico, microbiológico y de lapso de aptitud del producto realizado por un laboratorio oficial o debidamente reconocidos por la Autoridad Sanitaria. Se aceptaran análisis con fecha no mayor a los 2 años de la fecha de presentación del trámite en curso

Los laboratorios sugeridos son: CEPROCOR (Tel: 0351-4342491/92) - CEQUIMAP (Tel: 0351-4334162) - MUNICIPALIDAD DE CORDOBA (Tel: 0351-4342251), FUNESIL (Tel: 0353-4537400) - ISET HUINCA RENANCO (Tel.: 02336-494257) – BROMATOLOGIA DE SAN FRANCISCO (Tel.: 03564-439185) – LABORATORIO DE BROMATOLOGIA DE VILLA MARIA (Tel.: 0353-4533344 int. 215) – LABORATORIO de GESTION AMBIENTAL Y BROMATOLOGICO DE RIO TERCERO (Tel.: 03571-421014/421190) – LABORATORIO DR. GUILLERMO MONTES DE RIO CUARTO (Tel.: 0358-4644488 int. 228) – LABORATORIO MUNICIPAL DE RIO CUARTO (Tel.: 0358-4671999/4671100)

Podrá ser presentado en fotocopia debidamente legalizada por autoridad certificante o bien, presentar original y fotocopia para ser certificada por esta Dependencia.

6. Proyecto de rótulo, por DUPLICADO, con los textos legales, firmado por el Titular o quien tenga la representación legal de la sociedad y el uso de la firma social o Director Técnico.

No se aceptarán proyectos de rótulo manuscritas, con corrector o enmiendas, ni aquellas que no estén debidamente firmadas y aclaradas.

RECORDAR:

-“De figurar el estado “OBSERVADO RETIRAR INFORMACIÓN” y de no registrarse presentación alguna por parte del ciudadano en el termino de 3 meses a la fecha de emisión de la misma, se procederá al archivo del tramite conforme al Art. 113 de la Ley 5350”

-De encontrarse su trámite observado, al presentar la documentación correspondiente Usted deberá pagar la Tasa Retributiva de Servicio por Nota de Solicitud General.



LISTA DE ANEXOS

Los Anexos que forman parte del presente Instructivo son los siguientes:

Anexo I: Modelo Nota Solicitud

Anexo III: Liquidación Tasas

Anexo IV: Instructivo Monografía

Anexo V: Modelo Monografía

Anexo VI: GMC res10_2006.Aromatizantes

Anexo VII: CAA Capitulo V Rotulación

Ante cualquier consulta dirijase a:

Velez Sarsfield 340- Capital - Cordoba

Tel: 0351-4342100/2102

Mail: proteccionalimentos@cba.gov.ar

**ESTA SECRETARIA ANTE LA PARTICULARIDAD DE
SU TRÁMITE PODRÁ REQUERIRLE OTRA
DOCUMENTACIÓN**



Instructivo para Realizar Modificaciones a Productos con Registros

Cambio de domicilio legal de la Firma
Cambio de domicilio real del establecimiento
Cambio de Firma o Razón Social
Renovación por extravío
Renovación de rótulo
Otras modificaciones

POR FAVOR SE RECOMIENDA LEER EL DOCUMENTO EN FORMA COMPLETA

RECORDAR QUE:

La documentación debe ser presentada para CADA producto a Modificar en el Registro Nacional de Producto Alimenticio.

En una actuación de este tipo podrá presentarse en un solo tramite hasta 10 productos.

DOCUMENTACIÓN Y FORMA DE PRESENTACIÓN

1. Toda la documentación solicitada a continuación deberá estar impresa en hojas A4 o Letter y ser presentada en un folio.
2. Nota solicitando las modificaciones en el/los Producto/s, por DUPLICADO, detallar en la nota: Denominación, Marca y N° de R.N.P.A. de los productos. Firmada por el Titular o quien tenga la representación legal de la sociedad y el uso de la firma social, con firma certificada por autoridad certificante de firma (Policía, Juez de Paz, Escribano o Banco). Se podrá solicitar la modificación de hasta 10 productos en cada nota de solicitud
3. Comprobante de liquidación de Tasas según Ley Impositiva Provincial, debidamente solicitada en Administración de la Secretaría de Alimentos <http://trs.cba.gov.ar>



No se aceptarán actuaciones que presenten montos distintos a los establecidos en la Ley Impositiva del año en curso.

4. Certificado de R.N.P.A y proyecto de rótulo originales de cada producto aprobado por la Autoridad Sanitaria.
5. Monografía del producto confeccionada según el formato establecido (ver Anexo III y Anexo IV), con todos sus items completos y de no más de dos carillas, firmadas por el titular o director técnico.
6. Proyecto de rótulo, por DUPLICADO, con los textos legales correspondientes (ver Anexo VI), firmado por el Titular o quien tenga la representación legal de la sociedad y el uso de la firma social o Director Técnico

No se aceptarán proyectos de rótulo manuscritos, con corrector o enmiendas, ni aquellas que no estén debidamente firmadas y aclaradas.

7. Protocolo de análisis físico-químico, microbiológico y de lapso de aptitud del producto realizado por un laboratorio oficial o debidamente reconocidos por la Autoridad Sanitaria. Se aceptaran análisis con fecha no mayor a los 2 años de la fecha de presentación del trámite en curso

Los laboratorios sugeridos son: CEPROCOR (Tel.: 0351-4342491/92) - CEQUIMAP (Tel.: 0351-4334162) - MUNICIPALIDAD DE CORDOBA (Tel.: 0351-4342251), FUNESIL (Tel.: 0353-4537400) - ISET HUINCA RENANCO (Tel.: 02336-494257) – BROMATOLOGIA DE SAN FRANCISCO (Tel.: 03564-439185) – LABORATORIO DE BROMATOLOGIA DE VILLA MARIA (Tel.: 0353-4533344 int. 215) – LABORATORIO DE GESTION AMBIENTAL Y BROMATOLOGICO DE RIO TERCERO (Tel.: 03571-421014/421190) – LABORATORIO DR. GUILLERMO MONTES DE RIO CUARTO (Tel.: 0358-4644488 int. 228) – LABORATORIO MUNICIPAL DE RIO CUARTO (Tel.: 0358-4671999/4671100)

Podrá ser presentado en fotocopia debidamente legalizada por autoridad certificante o bien, presentar original y fotocopia para ser certificada por esta Dependencia.

8. Nota de Cesión de derechos de los registros (R.N.E. y R.N.P.A.) de la Firma a la nueva Firma, con firma certificada por autoridad certificante de firma (Policía, Juez de Paz, Banco o



Escribano) Además, fotocopia del estatuto de la sociedad anterior y fotocopia del acta de designación de autoridades. (Cuando corresponda).

9. Para realizar cambio de Elaborador, se deberá presentar nota de baja del anterior elaborador con firma certificada.

10. Cuando existiesen varios Elaboradores y alguno de ellos fuese de otra jurisdicción, deberá presentar copia del Certificado de RNE vigente.

RECORDAR:

-“De figurar el estado “OBSERVADO RETIRAR INFORMACIÓN” y de no registrarse presentación alguna por parte del ciudadano en el termino de 3 meses a la fecha de emisión de la misma, se procederá al archivo del tramite conforme al Art. 113 de la Ley 5350”

-De encontrarse su trámite observado, al presentar la documentación correspondiente Usted deberá pagar la Tasa Retributiva de Servicio por Nota de Solicitud General.

LISTA DE ANEXOS

Los Anexos que forman parte del presente Instructivo son los siguientes:

Anexo I: Modelo de Nota de Solicitud

Anexo III: Tasas Retributivas de Servicio

Anexo IV: Instructivo Monografía

Anexo V: Modelo Monografía

Anexo VI: GMC res10_2006.Aromatizantes

Anexo VI: CAA Capitulo V Rotulación


Ante cualquier consulta diríjase a:

Velez Sarsfield 340- Capital - Cordoba

Tel: 0351-4342100/2109

Mail: proteccionalimentos@cba.gov.ar

**ESTA SECRETARIA ANTE LA PARTICULARIDAD DE
SU TRÁMITE PODRÁ REQUERIRLE OTRA
DOCUMENTACIÓN.**

	Procedimiento de Trabajo Fiscalización de Establecimientos Lácteos 24-08-2010	Código: PT.FEL – 02 240810 Sector: lácteo Versión: 02
		1 de 12

ÍNDICE

Objeto

Alcance

Referencias

Definiciones


Responsabilidades

Desarrollo

Anexos

Documentos Relacionados

Desarrollado por:	Personal de la coordinación de establecimientos lácteos y apícolas
Revisado por:	Este documento fue consultado vía correo electrónico con los coordinadores temáticos de los centros regionales.
Fecha de entrada en vigencia:	
Versión N°: 02-20082010	

	Procedimiento de Trabajo Fiscalización de Establecimientos Lácteos 24-08-2010	Código: PT.FEL – 02 240810 Sector: lácteo Versión: 02
		2 de 12

1. Objeto:

Generar un documento único para la fiscalización de establecimientos lácteos habilitados por SENASA

2. Alcance:

El presente documento tiene como alcance todo establecimiento lácteo incluido en la base única de datos (SUR – sistema único de registros) del SENASA

3. Referencias:

- decreto 2687/77
- SCLA 178, 180, 209
- Código Alimentario Argentino
- Resolución GMC MERCOSUR N° 80/96
- Resolución SENASA N° 233/98.
- subrayado: agregado (ej: agregado)
- tachado: eliminado (ej: ~~eliminado~~)

4. Definiciones

Jefe de servicio: Es el funcionario oficial responsable directo del SENASA en cada planta habilitada. Esta función será ejercida por profesionales o ayudantes idóneos.

Supervisor: superior inmediato del jefe de servicio, responsable de orientar y supervisar la actividad de los jefes de servicio y del personal a su cargo, vigilando y verificando su cumplimiento, de acuerdo a la normativa vigente.

Agua de proceso: se entiende como tal al agua que es utilizada en los sectores de elaboración del alimento. (ej grifo del sector de elaboración, envasado, laboratorio, etc)

5. Responsabilidades

Los responsables de la implementación de este documento son los coordinadores regionales, coordinadores temáticos, supervisores, jefes de servicio, coordinación de establecimientos lácteos y apícolas.


6. Desarrollo

6.1 PLANTAS LÁCTEAS HABILITADAS PARA TRAFICO INTERNACIONAL

Las tareas de fiscalización de SENASA dentro de estas plantas involucra a todas las líneas de elaboración que tiene la planta, independientemente de si el destino del producto es exportación o consumo interno

6.1.1 JEFE DE SERVICIO

Frecuencia mínima de visita: MENSUAL.

	Procedimiento de Trabajo Fiscalización de Establecimientos Lácteos 24-08-2010	Código: PT.FEL – 02 240810 Sector: lácteo Versión: 02
		3 de 12

En la misma, el funcionario actuante deberá:

1. Tomar una muestra para análisis oficial de agua:
 - a. Microbiológico MENSUAL DE AGUA DE PROCESO
 - b. Físico - químico: SEMESTRAL DE AGUA DE ~~POZO~~ PROCESO
 - c. Parámetros (SCLA 209)
 - d. Todos los establecimientos deben cumplir el muestreo de agua, independientemente del origen de la misma (pozo, comprada, osmosis, superficial, etc)
 - e. La empresa deberá realizar las mediciones diarias de cloro que considere necesarias y registrarlas, con el fin de poder garantizar que se respeta el nivel mínimo de cloro estipulado por CAA.
 - f. El nivel mínimo de cloro activo residual es de 0,2 mg/litro (CAA, cap XII, art 982)
 - g. Es obligatorio que toda empresa láctea cuente con ~~el~~ eliminador algún de sistema de clorinación que garantice el nivel mínimo de cloro del agua de proceso.


2. Verificar la implementación y cumplimiento de la Resolución GMC MERCOSUR N° 80/96 (BPM).

Puntos mínimos a considerar:

 - a. Control de proveedores de materia prima e insumos
 - b. Condiciones higiénico sanitarias de los establecimientos elaboradores y equipamiento.
 - c. Programa de mantenimiento
 - d. Programa de limpieza y desinfección
 - e. Higiene del personal y requisitos sanitarios.
 - f. Programa de control de plagas
 - g. Controles sobre almacenamiento y transporte
 - h. Programa de capacitación
 - i. Programa de trazabilidad
 - j. Programas de control sobre productos y registros.

3. Tomar muestras y verificar el cumplimiento de Plan CREHA: Archivo de protocolos y resultados de análisis. (OdS N°: que corresponda)
4. En caso de corresponder, tomar muestras de productos para el programa de monitoreo HACCP (OdS N°:1)
5. Completar y remitir al centro regional el parte de estadísticas mensual. (OdeS N°:18)
6. Habilitar los transportes de leche cruda (SCLA 145 y 145 bis)
7. Asentar en el libro de novedades de SENASA las observaciones higiénico sanitarias y no conformidades.
8. Completar el parte de inspección que se adjunta como Anexo I
9. Archivar copia del parte de inspección en el propio establecimiento.

6.1.2 SUPERVISOR

	Procedimiento de Trabajo Fiscalización de Establecimientos Lácteos 24-08-2010	Código: PT.FEL – 02 240810 Sector: lácteo Versión: 02
		4 de 12

Frecuencia mínima de visita SEMESTRAL

Tareas a desarrollar por el supervisor:

- a) Controlar el cumplimiento de las tareas delegadas en el jefe de servicio
- b) En caso de corresponder, hacer la evaluación de revalidación del HACCP
- c) Asentar en el libro de novedades las visita de supervisión
- d) Confeccionar el parte de supervisor que se adjunta como anexo II
- e) Archivar copia del parte de supervisión en el propio establecimiento

6.2 PLANTAS LÁCTEAS HABILITADAS POR SENASA PARA TRAFICO FEDERAL (PROVINCIAS SIN CONVENIO)

6.2.1 EL PERSONAL DE SENASA DEBERÁ:


Frecuencia de mínima de visita: ANUAL

En la misma, el funcionario actuante deberá:

1. Tomar una muestra para análisis oficial de agua:
 - a. Microbiológico MENSUAL DE AGUA DE PROCESO
 - b. Físico - químico: SEMESTRAL DE AGUA DE ~~POZO~~ PROCESO
 - c. Parámetros (SCLA 209)
 - d. Todos los establecimientos deben cumplir el muestreo de agua, independientemente del origen de la misma (pozo, comprada, osmosis, superficial, etc)
 - e. La empresa deberá realizar las mediciones diarias de cloro que considere necesarias y registrarlas, con el fin de poder garantizar que se respeta el nivel mínimo de cloro estipulado por CAA.
 - f. El nivel mínimo de cloro activo residual es de 0,2 mg/litro (CAA, cap XII, art 982)
 - g. Es obligatorio que toda empresa láctea cuente con ~~el~~ eliminador ~~algún de sistema~~ de clorinación que garantice el nivel mínimo de cloro del agua de proceso.
2. Verificar la implementación y cumplimiento de la Resolución GMC N° 80/96 BPM

Puntos mínimos a considerar:

 - a. Control de proveedores de materia prima e insumos
 - b. Condiciones higiénico sanitarias de los establecimientos elaboradores y equipamiento.
 - c. Programa de mantenimiento
 - d. Programa de limpieza y desinfección
 - e. Higiene del personal y requisitos sanitarios.
 - f. Programa de control de plagas
 - g. Controles sobre almacenamiento y transporte
 - h. Programas de capacitación
 - i. Programa de trazabilidad

	Procedimiento de Trabajo Fiscalización de Establecimientos Lácteos 24-08-2010	Código: PT.FEL – 02 240810 Sector: lácteo Versión: 02
		5 de 12

3. Asentar en el libro de novedades de SENASA las observaciones higiénicas sanitarias y no conformidades.
4. Completar el parte de supervisión que se adjunta como Anexo II
5. Archivar copia del parte de supervisión en el propio establecimiento.

6.2 PLANTAS LÁCTEAS HABILITADAS POR SENASA PARA TRAFICO FEDERAL (PROVINCIAS CON CONVENIO)

Cumplir con lo dispuesto en la orden de servicio N°: 23/2010

7. Anexos

ANEXO I: parte de inspección mensual

ANEXO II: parte de supervisión

Ejemplo:



Centro Regional Corrientes · Misiones

cgrcormis@senasa.gov.ar

ANEXO I

PARTE DE INSPECCION MENSUAL

DIRECCION NACIONAL DE FISCALIZACION AGROALIMENTARIA

DIRECCION DE FISCALIZACION DE PRODUCTOS DE ORIGEN ANIMAL

Coordinación de Lácteos y Apícolas

1.- Identificación del Establecimiento:

FIRMA / RAZON SOCIAL:	
HABILITACION SENASA N°:	
DOMICILIO ESTABLECIMIENTO:	
PRODUCTOS ELABORADOS:	
MES INFORMADO:	

2.- Resumen Mensual:

CONDICIONES EDILICIAS DE PLANTA:	CUMPLE	NO CUMPLE
CONDICIONES EDILICIAS DE SECTORES AUXILIARES:	CUMPLE	NO CUMPLE
CONDICIONES HIGIENICO-SANITARIAS DE PLANTA:	CUMPLE	NO CUMPLE
CONDICIONES HIGIENICO-SANITARIAS DE SECTORES AUXILIARES:	CUMPLE	NO CUMPLE
REVISION DOCUMENTAL:	CUMPLE	NO CUMPLE
PLAN CREHA:	CUMPLIDO	NO CUMPLIDO

(tachar lo que no corresponde)

3. Observaciones

.....
.....
.....
.....

3.- Evaluación:

De acuerdo a los puntos inspeccionados, el abajo firmante considera que el establecimiento REUNE / NO REUNE condiciones para el mantenimiento de la habilitación oportunamente otorgada.-

.....
Firma y Aclaración Responsable de Planta *

* la firma solo indica notificación, no aceptación.-

.....
Firma y Sello Jefe de Servicio SENASA

Ejemplo:



Centro Regional Corrientes · Misiones

cgrcormis@senasa.gov.ar

Anexo II

PARTE DE SUPERVISIÓN LÁCTEOS

FECHA: |.....

RAZON SOCIAL:		N° OFICIAL:	
UBICACION DE LA PLANTA:			
SUPERVISOR PROVINCIAL:			
JEFE DE SERVICIO DEL ESTABLECIMIENTO:			
RUBROS DE PRODUCCION:			

CODIGOS DE EVALUACION:

A: aceptable

M: Marginal

X: no aceptable

O: no corresponde

N°	SECTOR	COD	OBSERVACIONES
1.	EXTERIORES		
1.1.	Cerco perimetral		
1.2.	Control de insectos		
1.3.	Control de roedores		
1.4.	Lavadero de camiones y cisterna		
1.5.	Origen del agua (red domiciliar/pozo/otro)		
1.6.	Cantidad de pozos de agua (identificación)		
1.7.	Tanques de agua (cantidad/limpieza/registros)		
1.8.	Clorinación		
1.9.	Caminos de tránsito		
1.10.	Verificación de aprobación y vigencia por parte del organismo de control ambiental jurisdiccional del sistema de volcado de efluentes		
1.11.	Otras dependencias auxiliares		
2.	BAÑOS, DUCHAS Y VESTUARIOS		
2.1.	Mantenimiento e higiene		
2.2.	Ubicación funcional		
2.3.	Capacidad y estado guardería ropa		
2.4.	Sectorización indumentaria (de calle/de trabajo)		
2.5.	Sistema de lavado de ropa		
2.6.	Elementos de higiene		
2.7.	Desagües		

Ejemplo:



3.		SECTOR RECIBO	
3.1	Paredes		
3.2	Pisos		
3.3	Techos/cielorrasos: estado		
3.4	Identificación: remitos, recepción y archivo		
3.5	Descarga: mangueras, ubicación, equipos		
3.6	Elementos y sistema de muestreo en playa		
3.7	Habilitación e Identificación de transportes		
3.8	Lavado pre y post descarga de transporte		
3.9	Higiene del sector		
3.10	Higiene del personal		
3.11	Sanitarios		
3.12	Iluminación		
3.13	Condiciones dársenas de atraque		
3.14	Condiciones silos de leche, capacidad, identif.		
4		SECTOR PRETRATAMIENTO	
4.1	Funcionamiento pasteurizadores/válvula reten.		
4.2	Controles de temperatura y registro		
4.3	Funcionamiento y estado desnatadora		
4.4	Funcionamiento y estado higienizadora		
4.5	Paredes		
4.6	Pisos		
4.7	Cielorrasos		
4.8	Ángulos		
4.9	Aberturas		
4.10	Lavamanos		
4.11	Lavabotas o desinfección del calzado		
4.12	Higiene		
4.13	Equipamiento		
4.14	Flujo operativo		
5.		SECTOR ELABORACIÓN	
5.1	Paredes		
5.2	Pisos		
5.3	Cielorrasos		
5.4	Ángulos		
5.5	Aberturas		
5.6	Lavamanos		
5.7	Filtro sanitario		
5.8	Equipamiento		
5.9	Iluminación		
5.10	Temperatura ambiental		
5.11	Higiene		
5.12	Flujo operativo		

Ejemplo:



Centro Regional Corrientes · Misiones

cgrcormis@senasa.gov.ar

6.	CAMARA DE FRIO Y/O MADURACIÓN		
6.1	Higiene y mantenimiento		
6.2	Sensores de temperatura		
6.3.	Presencia de condensación		
6.4	Disposición de la mercadería		
6.5	Iluminación		
6.6	Flujo operativo		
7.	SALA DE ENVASADO		
7.1	Paredes		
7.2	Pisos		
7.3	Cielorrasos		
7.4	Ángulos		
7.5	Aberturas		
7.6	Lavamanos		
7.7	Equipamiento		
7.8	Higiene y mantenimiento		
7.9	Disposición material envases primarios		
7.10	Flujo operativo		
8.	DEPOSITOS		
8.1	Ubicación e identificación tóxicos		
8.2	Ubicación e identificación químicos		
8.3	Disposición de embalajes prim./sec/etiquetas		
8.4	Disposición aditivos/agregados/especias		
8.5	Flujo operativo		
8.6	Pañol		
9.	ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS		
9.1	Paredes		
9.2	Pisos		
9.3	Cielorrasos		
9.4	Angulos		
9.5	Aberturas		
9.6	Iluminación		
9.7	Higiene de las instalaciones		
9.8	Sectorización, identificación, estibaje		
9.9	Control de plagas		

Ejemplo:



PROGRAMA DE CONTROLES	
10.	
10.1	Tambos remitentes: Constancia de Registración
10.2	Calidad de leche cruda: identificación / registros
10.3	Tratamientos térmicos: sistema / registros
10.4	Provisión de productos a otras industrias
10.5	Criterios microbiológicos y Parámetros/registro
10.6	Plan CREHA
10.7	Control a proveedores de insumos, etc.
10.8	Programa limpieza y desinfección
10.9	Ingreso de aire a planta: sistema, controles
10.10	Control ambiental: método/medidas correctivas
10.11	HACCP: implementación y aplicación
10.12	Monografías de los productos
10.13	Aprobación Etiquetas (Marcado de salubridad)
10.14	Aditivos: Usos, ubicación, registros, controles.
10.15	Amparos sanitarios/guías/actas/precintos/pallets
10.16	Archivos de planos con aprobación
10.17	Capacitación del personal
10.18	Ficha sanitaria del personal
10.19	Plan control de plagas / registros
10.20	Trazabilidad de la producción.
10.21	Archivo de la documentación
10.22	Comedor del personal: ubicación funcional
SERVICIOS AUXILIARES	
11	
11.1	Taller de mantenimiento / controles / registros
11.2	Sala de máquinas
11.3	Sala de caldera / combustible
11.4	Sanitarios/pisos/techos/ limpieza y mantenimiento.

Ejemplo:



Centro Regional Corrientes · Misiones

cgrcormis@senasa.gov.ar

INFORME EVALUATIVO DEL ESTABLECIMIENTO

EVALUACION FINAL DE PLANTA (informe técnico)

AUDITOR/ES

|

|

.....
Firma y sello

.....
Firma y sello

Ejemplo:



Centro Regional Corrientes · Misiones

cgrcormis@senasa.gov.ar

**RESULTADO DE EVALUACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EFECTUADO
POR EL SUPERVISOR REGIONAL**

Establecimiento admisible (aprobado)

.....
Lugar y fecha

.....
Firma y sello
Jefe de Servicio del establecimiento

Establecimiento admisible a reinspeccionar, con el compromiso de la empresa de presentar dentro de un plazo dedías a partir de la fecha de esta auditoría, el correspondiente cronograma de obras, modificaciones funcionales, higiénicas, inadecuado estado de equipos, etc., a fin de dar solución a las deficiencias señaladas.

.....
Lugar y fecha

.....
Jefe de Servicio del establecimiento

El responsable de la empresa, procede a notificarse respecto a presentar dentro de la fecha indicada, el cronograma de obra señalado precedentemente (que ampliará por separado), respecto al informe final de la evaluación realizada al establecimiento N° oficial

NOTIFICADO:
Firma, aclaración, tipo y N° de documento
Responsable de la empresa

Establecimiento no admisible. A partir de la fecha se procede a notificar al responsable de la empresa, la restricción o prohibición de la comercialización de sus productos.

.....
Lugar y fecha

.....
Firma y sello
Jefe de Servicio del establecimiento

NOTIFICADO:
Firma, aclaración, tipo y N° de documento
Responsable de la empresa

SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN Y HABILITACIÓN

Direcc. Prov. De Fiscalización Agropecuaria y Alimentaria
Direcc. de Fiscalización Pecuaria y Alimentaria.
Departamento Contralor de Industrias Lácteas

Calle 12 esq. 51 - Torre I · 6° Piso · La Plata - Buenos Aires. (1.900)

Teléfono: (0221) 4295200 int 85269 - Telefax: 429-5210

E-mail: induslac@maa.gba.gov.ar - Página Web: www.maa.gba.gov.ar

**ESTABLECIMIENTO
DEPOSITO DE
PRODUCTOS
LACTEOS**

Nos dirigimos a Ud. solicitando tenga a bien dar curso a los trámites de Inscripción y Habilitación correspondientes al establecimiento Depósito de Productos Lácteos, cuyos datos se detallan:

Razón social:

.....
.....

Responsable de la firma:

.....
Tipo y nº de documento:.....

Domicilio:.....

.....
Teléfono:.....

Domicilio del establecimiento:

.....
.....

Localidad:

Partido:

C.P.:

Teléfono:.....

Fax:.....

E-Mail:.....

.....
.....

Domicilio Constituido en Pcia. de Buenos Aires:

.....
Localidad:.....

Partido:

C.P.:

Teléfono:.....

Fax:.....

E-Mail:.....

Se adjunta a la presente Declaración Jurada de Establecimiento Depósito de Productos Lácteos con la información requerida y demás documentación exigida.

Saludamos a ud. atte.

.....
Firma y Aclaración del interesado

Lugar y Fecha.....

La información recabada en esta solicitud, deberá remitirse al Departamento Contralor de Industrias Lácteas

Direcc. Prov. de Fiscalización Agropecuaria y Alimentaria
Direcc. de Fiscalización Pecuaria y Alimentaria
Departamento Contralor de Industrias Lácteas

Calle 12 esq. 51 - Torre I · 6° Piso · La Plata - Buenos Aires. (1.900)

Teléfono: (0221) 4295200 int 85269 - Telefax: 429-5210

E-mail: induslac@maa.gba.gov.ar - Página Web: www.maa.gba.gov.ar

**ESTABLECIMIENTO
DEPOSITO DE
PRODUCTOS
LACTEOS**

DECLARACIÓN JURADA

Razón social:.....

Domicilio del depósito:.....

Localidad:.....

Partido:

C.P.:

Teléfono:.....

Fax:.....

E-Mail:.....

11...... temperatura:.....

12...... temperatura:.....

13...... temperatura:.....

14...... temperatura:.....

15...... temperatura:.....

16...... temperatura:.....

PRODUCTOS QUE SE DEPOSITAN Y/O ESTACIONAN

1...... temperatura:.....

2...... temperatura:.....

3...... temperatura:.....

4...... temperatura:.....

5...... temperatura:.....

6...... temperatura:.....

7...... temperatura:.....

8...... temperatura:.....

9...... temperatura:.....

10...... temperatura:.....

Deposita Cárnicos? SI.... NO....

**(Si su respuesta fuera afirmativa,
deberá realizar simultáneamente el
trámite de Habilitación en el Depto.
Contralor de Industrias Cárnicas).**

.....
Firma y Aclaración del interesado

.....
Lugar y Fecha

Direcc. Prov. de Fiscalización Agropecuaria y Alimentaria
Direcc. de Fiscalización Pecuaria y Alimentaria
Departamento Contralor de Industrias Lácteas

Calle 12 esq. 51 - Torre I · 6° Piso · La Plata - Buenos Aires. (1.900)

Teléfono: (0221) 4295200 int 85269 - Telefax: 429-5210

E-mail: induslac@maa.gba.gov.ar - Página Web: www.maa.gba.gov.ar

Documentación requerida para la inscripción de un ESTABLECIMIENTO DEPÓSITO DE PRODUCTOS LÁCTEOS

- 1- Solicitud** de Inscripción y Habilitación. Declaración Jurada.
- 2- Fotocopia del certificado de localización municipal**, certificada por Escribano Público ó Juez de Paz.
- 3- Título de propiedad o Certificado de Dominio** (fotocopia autenticada por Juez de Paz o Escribano Público) y **Contrato de arrendamiento, cesión, concesión o cualquier otro título que gratuita u onerosamente le permita actuar como responsable del establecimiento** (fotocopia autenticada por Juez de Paz o Escribano Público, con firmas certificadas).
- 4- Fotocopia del Contrato Social**, certificada por Escribano Público ó Juez de Paz. En caso de ser **Unipersonal** deberá presentar fotocopia de **DNI del Titular** legalizada.
- 5- Fotocopia de inscripción en AFIP e INGRESOS BRUTOS.**
- 6- Dos (2) ejemplares del plano de planta** en escala 1:100, ajustados a las normas IRAM, indicando las dependencias y ubicación de los equipos de instalaciones, iluminación, ventilación, indicando recorrido de la mercadería. Zona de Carga y descarga. **Firmado** por el profesional competente, por el propietario y **visado** por el colegio profesional respectivo de acuerdo a lo determinado por los artículos 31° y 32° de la Ley N° 12.490.
- 7- Memorias descriptivas (2) ejemplares: a) edilicia**, detallando características constructivas de la planta (paredes, pisos, techos, etc.) de cada sector **firmado** por el profesional competente y **visado** por el colegio profesional respectivo de acuerdo a lo determinado por los artículos 31° y 32° de la Ley N° 12.490 **b) operativa**, detallando recorrido de la mercadería. Zona de Carga y descarga. **Firmadas por el interesado.**
- 8- Un libro de Actas** para ser rubricado de 200 folios.
- 9- Papel sellado del Banco Provincia \$ 5.00** equivalente a la iniciación de trámite.
- 10- Se deberá acreditar la suma de \$300**, en concepto de tasa única de inscripción de establecimiento depósito de productos lácteos. La boleta para el pago de la tasa **deberá ser emitida** desde la página del Ministerio de Asuntos Agrarios, www.maa.gba.gov.ar, en “Guía de Trámites del MAA”, ingresando por el trámite de referencia, en el icono de las tasas.
- 11- Si el trámite se efectúa a través de terceros**, deberá presentar una nota de autorización certificadas las firmas por Escribano Público ó Juez de Paz.

La documentación deberá presentarse en el Departamento Contralor de Industrias Lácteas,

[Inicio](#) > Establecimientos de Productos Lácteos. Auditoría y constancia de mantenimiento del Sistema de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC o HACCP por sus siglas en inglés)

Establecimientos de Productos Lácteos. Auditoría y constancia de mantenimiento del Sistema de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC o HACCP por sus siglas en inglés)

Enviado por Biblioteca el Mié, 28/10/2015 - 14:22

Dónde se realiza:

[Centros Regionales y Oficinas Locales](#) [1] autorizados.

Área técnica y normativa:

Despacho de la Dirección de Inocuidad de Productos de Origen Animal y áreas técnicas

Avenida Paseo Colón N° 367, Piso 6° frente, C1063ACD, CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

Teléfono: (54 11) 4121-5298/5297/5295

Coordinación de Establecimientos Lácteos y Apícolas

Avenida Paseo Colón N° 367, Piso 6° frente, C1063ACD, CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

Teléfono: (54 11) 4121-5157/5164

Correo electrónico: celya@senasa.gob.ar [2]

Horario de atención:

En los Centros Regionales de lunes a viernes de 8:00 a 14:00 hs.

En Casa Central de lunes a viernes de 10:00 a 13:00 hs. y de 14:00 a 17:00 hs.

Requerimientos:

Tener implementado en el establecimiento el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC) y haber sido reconocido por el SENASA.

Las auditorías de mantenimiento del Sistema de APPCC tienen una vigencia de seis meses.

Documentación técnica:

Solicitar por nota al señor Coordinador Regional Temático de Inocuidad y Calidad Agroalimentaria del Centro Regional correspondiente, al menos treinta días antes de su vencimiento, la auditoría del Sistema de APPCC.

Quién puede efectuarlo:

Titular o apoderado.

Duración:

Depende de la agenda programada del/los funcionarios de la Coordinación Temática de Inocuidad y Calidad Agroalimentaria del Centro Regional correspondiente y del cumplimiento de los requisitos por parte del interesado.

La emisión de la Constancia de reconocimiento del Sistema de APPCC se realiza en el término máximo de 5 días hábiles desde que se recibe la documentación, desde el Centro Regional de Senasa correspondiente, en la sede de Senasa Central en la C.A.B.A.

Documentación que se otorga:

Constancia de reconocimiento del Sistema de APPCC, en base al informe de auditoría remitido por el Centro Regional de Senasa correspondiente.

Normas que reglamentan el trámite:

Resolución [SENASA N° 1256/98](#) [3], Resolución [SENASA N° 718/99](#) [4], Resolución [SENASA N° 108/2010](#) [5], Resolución [SENASA N° 301/2012](#) [6].

Arancel:

[Resolución MAGyP N° 289/2014](#) [7], Resolución MAGyP N° 698/2014 ([actualizadas](#) [8]).

Servicios requeridos:

De acuerdo a lo establecido en la normativa vigente.

Servicios requeridos:

De acuerdo a lo establecido en la normativa vigente.

Para ampliar la información sobre el trámite y/o consultar sobre la actualización normativa, le sugerimos comunicarse con el Departamento de Documentación e Información al Público del Senasa.

Teléfono: (54 11) 4121-5460

Teléfono/Fax: (54 11) 4121-5461

Línea gratuita: 0800-999-2386

Correo electrónico: [9]cdei@senasa.gob.ar [10]

Web: <http://www.senasa.gov.ar/> [11]

Avenida Belgrano N° 357, C1092AAD, CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

Lunes a viernes de 09:00 a 17:00 hs.

Servicios en línea

[CONSULTA DEL REGISTRO DE ESTABLECIMIENTOS HABILITADOS Y ACTIVOS EN TODO EL TERRITORIO NACIONAL DE FAENA, ELABORACIÓN Y/O DEPÓSITO DE PRODUCTOS, SUBPRODUCTOS Y DERIVADOS DE ORIGEN ANIMAL-DIPOA](#)

[CONSULTA DE ESTABLECIMIENTOS AGROPECUARIOS](#)

[CONSULTA UNIDADES PRODUCTIVAS RENSPA](#)

[SIGSA \(SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE SANIDAD ANIMAL\)](#)

[SIG-DTV \(SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE DOCUMENTOS DE TRÁNSITO VEGETAL\)](#)

[CUVE \(VALIDACION ELECTRONICA DE DOCUMENTOS\)](#)

[CONSULTA PÚBLICA ACERCA DE NORMAS DEL SENASA](#)

[CONSULTA DE CERTIFICADOS SANITARIOS DE EXPORTACIÓN DEFINITIVOS DE PRODUCTOS AVÍCOLAS A CHINA \(*SOLICITAR CLAVE\)](#)

[Ver listado completo \[+\]](#)

Trámites frecuentes

[Actividad agrícola y pecuaria. Inscripción en el Renspa](#)

[Actividad agrícola y pecuaria. Actualización del Renspa](#)

[Animales Vivos. Envío al exterior de mascotas y especies diversas](#)

[Registro de exportadores y/o importadores. Reinscripción](#)

[Productos Fitosanitarios. Inscripción de producto](#)

[Registro de exportadores y/o importadores. Inscripción](#)

[Aprobación e inscripción en el registro](#)

[Establecimientos para Animales Vivos. Habilitación de remate feria o exposición ganadera eximidos de playa de lavado y desinfección de camiones jaula](#)

Novedades

[Alimentos saludables al mundo \(Vídeo\)](#)

[Reporte Semanal de Noticias del 19 al 23 de octubre \(Reporte digital\)](#)

[Prevención del estrés calórico en vacas lecheras \(Vídeo\)](#)

[Enfermedades transmitidas por los pájaros \(Vídeo\)](#)

[¿Qué es la trazabilidad? \(Vídeo\)](#)

[Buenas prácticas en la elaboración de productos lácteos \(Vídeo\)](#)

[Manuales \(Publicación\)](#)

[Folleto \(Publicación\)](#)

[Reporte Semanal de Noticias del 13 al 16 de octubre \(Reporte digital\)](#)

[Pautas para comprar alimentos congelados y refrigerados \(Vídeo\)](#)

[Estados Unidos abrió su mercado a la importación de huevos frescos desde la Argentina \(Vídeo\)](#)

[Producción de vid en el Noroeste argentino \(Vídeo\)](#)

[20 de octubre de 2015 \(Audio\)](#)

COPYRIGHT © 2015 SENASA ® - VERSION 1.0

SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA - AV. PASEO COLÓN N° 367 -
ACD1063 - BUENOS AIRES, ARGENTINA | TELÉFONO (+54 - 011) 4121-5000

Enlace del contenido:

<http://www.senasa.gov.ar/tramites/establocimientos-de-produtos-lacteos-auditoria-y-constancia-de-mantenimiento-del-sistema-de>

Enlaces

[1] <http://www.senasa.gov.ar/institucional/centros-regionales/centros-regionales>

[2] <mailto:celya@senasa.gob.ar>

[3] <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/50000-54999/53893/norma.htm>

[4] <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/55000-59999/59005/norma.htm>

[5] <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/160000-164999/164764/norma.htm>

[6] <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/195000-199999/198860/texact.htm>

[7] http://viejaweb.senasa.gov.ar/Archivos/File/File7546-R_MAGYP_289-2014.pdf

[8] http://viejaweb.senasa.gov.ar/Archivos/File/File7863-ARANCELES-2014-289_y_698.pdf

[9] <mailto:cdei@senasa.gob.ar>

[10] <mailto:cdei@senasa.gob.ar>

[11] <http://www.senasa.gov.ar/>

[Inicio](#) > Establecimientos de Productos Lácteos. Certificado de habilitación

Establecimientos de Productos Lácteos. Certificado de habilitación

Enviado por Biblioteca el Mié, 28/10/2015 - 15:00

Dónde se realiza:

Coordinación de Establecimientos Lácteos y Apícolas.

Avenida Paseo Colón N° 367, Piso 6° frente, C1063ACD, CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

Teléfono: (54 11) 4121-5157/5164

Correo electrónico: celya@senasa.gob.ar [1]

Área técnica y normativa:

Despacho de la Dirección de Inocuidad de Productos de Origen Animal y áreas técnicas

Avenida Paseo Colón N° 367, Piso 6° frente, C1063ACD, CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

Teléfono: (54 11) 4121-5298/5297/5295

Coordinación de Establecimientos Lácteos y Apícolas

Avenida Paseo Colón N° 367, Piso 6° frente, C1063ACD, CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

Teléfono: (54 11) 4121-5157/5164

Correo electrónico: celya@senasa.gob.ar [1]

Horario de atención:

En los Centros Regionales de lunes a viernes de 8:00 a 14:00 hs.

En Casa Central de lunes a viernes de 10:00 a 13:00 hs. y de 14:00 a 17:00 hs.

Requerimientos:

El establecimiento debe tener habilitación otorgada por el Senasa para realizar tránsito nacional o internacional.

Documentación técnica:

Solicitar por nota al Señor Coordinador de Establecimientos Lácteos y Apícolas el Certificado de inscripción o habilitación y remitirla por correo postal o por correo electrónico. En este último caso, se debe escanear la nota firmada para su posterior remisión por correo electrónico.

Incluir en la nota presentada el nombre de la Empresa o Razón Social, el número de Establecimiento Oficial, firma y aclaración del titular o responsable del establecimiento.

Quién puede efectuarlo:

Titular o apoderado.

Duración:

Máximo de 5 días hábiles desde que la documentación se recibe en la sede central del Senasa en la C.A.B.A.

Documentación que se otorga:

Número oficial – habilitación nacional.

Normas que reglamentan el trámite:

[Decreto](#) [2] [PEN N° 2687/77](#) [3].

Arancel:

Resolución [MAGyP N° 289/2014](#) [4], Resolución MAGyP N° 698/2014 ([actualizadas](#) [5]).

Servicios requeridos:

De acuerdo a lo establecido en la normativa vigente.

Para ampliar la información sobre el trámite y/o consultar sobre la actualización normativa, le sugerimos comunicarse con el Departamento de Documentación e Información al Público del Senasa.

Teléfono: (54 11) 4121-5460

Teléfono/Fax: (54 11) 4121-5461

Línea gratuita: 0800-999-2386

Correo electrónico: cdei@senasa.gob.ar [6]

Web: <http://www.senasa.gov.ar/> [7]

Avenida Belgrano N° 357, C1092AAD, CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

Lunes a viernes de 09:00 a 17:00 hs.

Servicios en línea

[CONSULTA DEL REGISTRO DE ESTABLECIMIENTOS HABILITADOS Y ACTIVOS EN TODO EL TERRITORIO NACIONAL DE FAENA, ELABORACIÓN Y/O DEPÓSITO DE PRODUCTOS, SUBPRODUCTOS Y DERIVADOS DE ORIGEN ANIMAL-DIPOA](#)
[CONSULTA DE ESTABLECIMIENTOS AGROPECUARIOS](#)
[CONSULTA UNIDADES PRODUCTIVAS RENSPA](#)

[SIGSA \(SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE SANIDAD ANIMAL\)](#)
[SIG-DTV \(SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE DOCUMENTOS DE TRÁNSITO VEGETAL\)](#)
[CUVE \(VALIDACION ELECTRONICA DE DOCUMENTOS\)](#)
[CONSULTA PÚBLICA ACERCA DE NORMAS DEL SENASA](#)
[CONSULTA DE CERTIFICADOS SANITARIOS DE EXPORTACIÓN DEFINITIVOS DE PRODUCTOS AVÍCOLAS A CHINA \(*SOLICITAR CLAVE\)](#)
[Ver listado completo \[+\]](#)

Trámites frecuentes

[Actividad agrícola y pecuaria. Inscripción en el Renspa](#)
[Actividad agrícola y pecuaria. Actualización del Renspa](#)
[Animales Vivos. Envío al exterior de mascotas y especies diversas](#)
[Registro de exportadores y/o importadores. Reinscripción](#)
[Productos Fitosanitarios. Inscripción de producto](#)
[Registro de exportadores y/o importadores. Inscripción](#)
[Aprobación e inscripción en el registro](#)
[Establecimientos para Animales Vivos. Habilitación de remate feria o exposición ganadera eximidos de playa de lavado y desinfección de camiones jaula](#)

Novedades

[Alimentos saludables al mundo \(Vídeo\)](#)
[Reporte Semanal de Noticias del 19 al 23 de octubre \(Reporte digital\)](#)
[Prevención del estrés calórico en vacas lecheras \(Vídeo\)](#)
[Enfermedades transmitidas por los pájaros \(Vídeo\)](#)
[¿Qué es la trazabilidad? \(Vídeo\)](#)
[Buenas prácticas en la elaboración de productos lácteos \(Vídeo\)](#)
[Manuales \(Publicación\)](#)
[Folletos \(Publicación\)](#)
[Reporte Semanal de Noticias del 13 al 16 de octubre \(Reporte digital\)](#)
[Pautas para comprar alimentos congelados y refrigerados \(Vídeo\)](#)
[Estados Unidos abrió su mercado a la importación de huevos frescos desde la Argentina \(Vídeo\)](#)
[Producción de vid en el Noroeste argentino \(Vídeo\)](#)
[20 de octubre de 2015 \(Audio\)](#)

COPYRIGHT © 2015 SENASA ® - VERSION 1.0
SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA - AV. PASEO COLÓN N° 367 -
ACD1063 - BUENOS AIRES, ARGENTINA | TELÉFONO (+54 - 011) 4121-5000

Enlace del contenido:

<http://www.senasa.gov.ar/tramites/estabecimientos-de-productos-lacteos-certificado-de-habilitacion>

Enlaces

[1] <mailto:celya@senasa.gob.ar>

[2] <http://www.senasa.gov.ar/contenido.php?to=n&in=1007&io=5348>

[3] <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/80000-84999/82872/norma.htm>

[4] http://viejaweb.senasa.gov.ar/Archivos/File/File7546-R_MAGYP_289-2014.pdf

[5] http://viejaweb.senasa.gov.ar/Archivos/File/File7863-ARANCELES-2014-289_y_698.pdf

[6] <mailto:cdei@senasa.gob.ar>

[7] <http://www.senasa.gov.ar/>

[Inicio](#) > Establecimientos de Productos Lácteos. Implementación de buenas prácticas de manufactura

Establecimientos de Productos Lácteos. Implementación de buenas prácticas de manufactura

Enviado por Biblioteca el Mié, 28/10/2015 - 15:06

Dónde se realiza:

Coordinación de Establecimientos Lácteos y Apícolas.

Área técnica y normativa:

Despacho de la Dirección de Inocuidad de Productos de Origen Animal y áreas técnicas

Avenida Paseo Colón N° 367, Piso 6° frente, C1063ACD, CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

Teléfono: (54 11) 4121-5298/5297/5295

Coordinación de Establecimientos Lácteos y Apícolas

Avenida Paseo Colón N° 367, Piso 6° frente, C1063ACD, CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

Teléfono: (54 11) 4121-5157/5164

Correo electrónico: celya@senasa.gob.ar [1]

Horario de atención:

En los Centros Regionales de lunes a viernes de 8:00 a 14:00 hs.

En Casa Central de lunes a viernes de 10:00 a 13:00 hs. y de 14:00 a 17:00 hs.

Requerimientos:

El establecimiento debe tener habilitación otorgada por el Senasa para realizar tránsito nacional o internacional.

Documentación técnica:

Solicitar por nota al Señor Coordinador de Establecimientos Lácteos y Apícolas una Constancia de implementación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y remitirla por correo postal o por correo electrónico. En este último caso se debe escanear la nota firmada, para su posterior remisión por correo electrónico.

Incluir en la nota presentada el nombre de la Empresa o Razón Social, el número de Establecimiento Oficial, firma y aclaración del titular o responsable del establecimiento.

Quién puede efectuarlo:

Titular o apoderado.

Duración:

Máximo de 5 días hábiles desde que la documentación se recibe en la sede central del Senasa en la C.A.B.A.

Documentación que se otorga:

Constancia de implementación de BPM.

Normas que reglamentan el trámite:

[Decreto Ley Nº 2687/1977](#) [2], Resolución [GMC MERCOSUR Nº 80/1996](#) [2], Resolución [SENASA Nº](#)

[233/1998](#) [3].

Arancel:

[Resolución MAGyP N° 289/2014](#) [4], Resolución MAGyP N° 698/2014 ([actualizadas](#) [5]).

Servicios requeridos:

De acuerdo a lo establecido en la normativa vigente.

Para ampliar la información sobre el trámite y/o consultar sobre la actualización normativa, le sugerimos comunicarse con el Departamento de Documentación e Información al Público del Senasa.

Teléfono: (54 11) 4121-5460

Teléfono/Fax: (54 11) 4121-5461

Línea gratuita: 0800-999-2386

Correo electrónico: [6]cdei@senasa.gob.ar [7]

Web:<http://www.senasa.gov.ar/> [8]

Avenida Belgrano N° 357, C1092AAD, CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

Lunes a viernes de 09:00 a 17:00 hs.

Servicios en línea

[CONSULTA DEL REGISTRO DE ESTABLECIMIENTOS HABILITADOS Y ACTIVOS EN TODO EL TERRITORIO NACIONAL DE FAENA, ELABORACIÓN Y/O DEPÓSITO DE PRODUCTOS, SUBPRODUCTOS Y DERIVADOS DE ORIGEN ANIMAL-DIPOA](#)

[CONSULTA DE ESTABLECIMIENTOS AGROPECUARIOS](#)

[CONSULTA UNIDADES PRODUCTIVAS RENSPA](#)

[SIGSA \(SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE SANIDAD ANIMAL\)](#)

[SIG-DTV \(SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE DOCUMENTOS DE TRÁNSITO VEGETAL\)](#)

[CUVE \(VALIDACION ELECTRONICA DE DOCUMENTOS\)](#)
[CONSULTA PÚBLICA ACERCA DE NORMAS DEL SENASA](#)
[CONSULTA DE CERTIFICADOS SANITARIOS DE EXPORTACIÓN DEFINITIVOS DE PRODUCTOS AVÍCOLAS A CHINA \(*SOLICITAR CLAVE\)](#)
[Ver listado completo \[+\]](#)

Trámites frecuentes

[Actividad agrícola y pecuaria. Inscripción en el Renspa](#)
[Actividad agrícola y pecuaria. Actualización del Renspa](#)
[Animales Vivos. Envío al exterior de mascotas y especies diversas](#)
[Registro de exportadores y/o importadores. Reinscripción](#)
[Productos Fitosanitarios. Inscripción de producto](#)
[Registro de exportadores y/o importadores. Inscripción](#)
[Aprobación e inscripción en el registro](#)
[Establecimientos para Animales Vivos. Habilitación de remate feria o exposición ganadera eximidos de playa de lavado y desinfección de camiones jaula](#)

Novedades

[Alimentos saludables al mundo \(Vídeo\)](#)
[Reporte Semanal de Noticias del 19 al 23 de octubre \(Reporte digital\)](#)
[Prevención del estrés calórico en vacas lecheras \(Vídeo\)](#)
[Enfermedades transmitidas por los pájaros \(Vídeo\)](#)
[¿Qué es la trazabilidad? \(Vídeo\)](#)
[Buenas prácticas en la elaboración de productos lácteos \(Vídeo\)](#)
[Manuales \(Publicación\)](#)
[Folletos \(Publicación\)](#)
[Reporte Semanal de Noticias del 13 al 16 de octubre \(Reporte digital\)](#)
[Pautas para comprar alimentos congelados y refrigerados \(Vídeo\)](#)
[Estados Unidos abrió su mercado a la importación de huevos frescos desde la Argentina \(Vídeo\)](#)
[Producción de vid en el Noroeste argentino \(Vídeo\)](#)
[20 de octubre de 2015 \(Audio\)](#)

COPYRIGHT © 2015 SENASA ® - VERSION 1.0
SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA - AV. PASEO COLÓN N° 367 -
ACD1063 - BUENOS AIRES, ARGENTINA | TELÉFONO (+54 - 011) 4121-5000

Enlace del contenido:

<http://www.senasa.gov.ar/tramites/establecimientos-de-productos-lacteos-implementacion-de-buenas-practicas-de-manufactura>

Enlaces

[1] <mailto:celya@senasa.gob.ar>

[2] <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/80000-84999/82872/norma.htm>

[3] <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/45000-49999/49663/norma.htm>

[4] http://www.senasa.gov.ar/Archivos/File/File7546-R_MAGYP_289-2014.pdf

[5] http://www.senasa.gov.ar/Archivos/File/File7863-ARANCELES-2014-289_y_698.pdf

[6] [mailto: cdei@senasa.gob.ar](mailto:cdei@senasa.gob.ar)

[7] <mailto:cdei@senasa.gob.ar>

[8] <http://www.senasa.gov.ar/>

[Inicio](#) > Establecimientos de Productos Lácteos. Reconocimiento del sistema de análisis de peligros y puntos de control crítico (APPCC o HACCP por sus siglas en inglés)

Establecimientos de Productos Lácteos. Reconocimiento del sistema de análisis de peligros y puntos de control crítico (APPCC o HACCP por sus siglas en inglés)

Enviado por Biblioteca el Mié, 28/10/2015 - 14:12

Dónde se realiza:

Coordinación de Establecimientos Lácteos y Apícolas.

Avenida Paseo Colón N° 367, Piso 6° frente, C1063ACD, CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

Teléfono: (54 11) 4121-5157/5164

Correo electrónico: _ [1]celya@senasa.gob.ar [2]

Área técnica y normativa:

Despacho de la Dirección de Inocuidad de Productos de Origen Animal y áreas técnicas

Avenida Paseo Colón N° 367, Piso 6° frente, C1063ACD, CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

Teléfono: (54 11) 4121-5298/5297/5295

Coordinación de Lácteos y Apícolas

Avenida Paseo Colón N° 367, Piso 6° frente, C1063ACD, CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

Teléfono: (54 11) 4121-5157/5164

Correo electrónico: celya@senasa.gob.ar [2]

Horario de atención:

En los Centros Regionales de lunes a viernes de 8:00 a 14:00 hs.

En Casa Central de lunes a viernes de 10:00 a 13:00 hs. y de 14:00 a 17:00 hs.

Requerimientos:

Haber implementado el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos en el establecimiento que solicita el reconocimiento por parte del Senasa.

Documentación técnica:

- Presentar una nota al Señor Coordinador de Establecimientos Lácteos y Apícolas con copia a la Coordinación Regional Temática de Inocuidad y Calidad Agroalimentaria del Centro Regional correspondiente a la localización geográfica del establecimiento, solicitando el reconocimiento por parte del Senasa del Sistema de APPCC. La nota debe incluir los siguientes datos: fecha de solicitud, nombre de la empresa o razón social, número de Establecimiento Oficial del Senasa, las líneas de producción para las cuales se solicita el reconocimiento (detallar grupos y subgrupos tecnológicos, los que deben estar incluidos en el Sistema Único de Registro del Senasa), nombre completo del líder del equipo de APPCC, teléfono y correo electrónico de contacto, firma y aclaración del responsable del establecimiento.
- La Coordinación de Establecimientos Lácteos y Apícolas, según evaluación de riesgo y disponibilidad operativa, podrá delegar la realización de la auditoría en la Coordinación Regional Temática de Inocuidad y Calidad Agroalimentaria del Centro Regional que corresponda.

Quién puede efectuarlo:

Titular o apoderado.

Duración:

Depende de la agenda programada del/los funcionarios de la Coordinación de Establecimientos

Lácteos y Apícolas y del cumplimiento de los requisitos por parte del interesado.

Documentación que se otorga:

Informe de auditoría y Constancia de reconocimiento del Sistema de APPCC con validez de seis meses.

Normas que reglamentan el trámite:

Resolución [SENASA N° 1256/98](#) [3], Resolución [SENASA N° 718/99](#) [4], Resolución [SENASA N° 108/2010](#) [5], Resolución [SENASA N° 301/2012](#) [5].

Arancel:

[Resolución MAGyP N° 289/2014](#) [6], Resolución MAGyP N° 698/2014 ([actualizadas](#) [7]).

Servicios requeridos:

De acuerdo a lo establecido en la normativa vigente.

Para ampliar la información sobre el trámite y/o consultar sobre la actualización normativa, le sugerimos comunicarse con el Departamento de Documentación e Información al Público del Senasa.

Teléfono: (54 11) 4121-5460

Teléfono/Fax: (54 11) 4121-5461

Línea gratuita: 0800-999-2386

Correo electrónico: cdei@senasa.gob.ar [8]

Web: <http://www.senasa.gov.ar/> [9]

Avenida Belgrano N° 357, C1092AAD, CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

Lunes a viernes de 09:00 a 17:00 hs.

Servicios en línea

[CONSULTA DEL REGISTRO DE ESTABLECIMIENTOS HABILITADOS Y ACTIVOS EN TODO EL TERRITORIO NACIONAL DE FAENA, ELABORACIÓN Y/O DEPÓSITO DE PRODUCTOS, SUBPRODUCTOS Y DERIVADOS DE ORIGEN ANIMAL-DIPOA](#)
[CONSULTA DE ESTABLECIMIENTOS AGROPECUARIOS](#)
[CONSULTA UNIDADES PRODUCTIVAS RENSPA](#)
[SIGSA \(SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE SANIDAD ANIMAL\)](#)
[SIG-DTV \(SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE DOCUMENTOS DE TRÁNSITO VEGETAL\)](#)
[CUVE \(VALIDACION ELECTRONICA DE DOCUMENTOS\)](#)
[CONSULTA PÚBLICA ACERCA DE NORMAS DEL SENASA](#)
[CONSULTA DE CERTIFICADOS SANITARIOS DE EXPORTACIÓN DEFINITIVOS DE PRODUCTOS AVÍCOLAS A CHINA \(*SOLICITAR CLAVE\)](#)
[Ver listado completo \[+\]](#)

Trámites frecuentes

[Actividad agrícola y pecuaria. Inscripción en el Renspa](#)
[Actividad agrícola y pecuaria. Actualización del Renspa](#)
[Animales Vivos. Envío al exterior de mascotas y especies diversas](#)
[Registro de exportadores y/o importadores. Reinscripción](#)
[Productos Fitosanitarios. Inscripción de producto](#)
[Registro de exportadores y/o importadores. Inscripción](#)
[Aprobación e inscripción en el registro](#)
[Establecimientos para Animales Vivos. Habilitación de remate feria o exposición ganadera eximidos de playa de lavado y desinfección de camiones jaula](#)

Novedades

[Alimentos saludables al mundo \(Vídeo\)](#)
[Reporte Semanal de Noticias del 19 al 23 de octubre \(Reporte digital\)](#)
[Prevención del estrés calórico en vacas lecheras \(Vídeo\)](#)
[Enfermedades transmitidas por los pájaros \(Vídeo\)](#)
[¿Qué es la trazabilidad? \(Vídeo\)](#)
[Buenas prácticas en la elaboración de productos lácteos \(Vídeo\)](#)
[Manuales \(Publicación\)](#)
[Folletos \(Publicación\)](#)
[Reporte Semanal de Noticias del 13 al 16 de octubre \(Reporte digital\)](#)
[Pautas para comprar alimentos congelados y refrigerados \(Vídeo\)](#)
[Estados Unidos abrió su mercado a la importación de huevos frescos desde la Argentina \(Vídeo\)](#)
[Producción de vid en el Noroeste argentino \(Vídeo\)](#)
[20 de octubre de 2015 \(Audio\)](#)

COPYRIGHT © 2015 SENASA ® - VERSION 1.0

SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA - AV. PASEO COLÓN N° 367 -
ACD1063 - BUENOS AIRES, ARGENTINA | TELÉFONO (+54 - 011) 4121-5000

Enlace del contenido:

<http://www.senasa.gov.ar/tramites/establecimientos-de-productos-lacteos-reconocimiento-del-sistema-de-analisis-de-peligros-y-puntos-de>

Enlaces

[1] [mailto: celya@senasa.gov.ar](mailto:celya@senasa.gov.ar)

[2] <mailto:celya@senasa.gov.ar>

[3] <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/50000-54999/53893/norma.htm>

[4] <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/55000-59999/59005/norma.htm>

[5] <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/160000-164999/164764/norma.htm>

[6] http://viejaweb.senasa.gov.ar/Archivos/File/File7546-R_MAGYP_289-2014.pdf

[7] http://viejaweb.senasa.gov.ar/Archivos/File/File7863-ARANCELES-2014-289_y_698.pdf

[8] [mailto: cdei@senasa.gov.ar](mailto:cdei@senasa.gov.ar)

[9] <http://www.senasa.gov.ar/>