

# Universidad Siglo 21

## Contador Público

### Trabajo Final de Graduación



*Impacto de los costos impositivos y laborales en la rentabilidad de transporte CV SA  
para el año 2017*

Autor: Rossetto, Nicolás David

**Noviembre 2017**

---

## **Resumen**

El presente trabajo tiene por objeto el análisis de la situación de una empresa de transporte automotor de leche fluida que desarrolla la actividad en Las Varillas, provincia de Córdoba.

En particular, se definen los aspectos que inciden sobre la rentabilidad del sector realizando un diagnóstico de la posición competitiva para el año 2017.

Considerando la relevancia del costo y la disposición de herramientas para toma de decisiones, se realiza un análisis de los aspectos que definen la rentabilidad de la empresa haciendo especial énfasis en la incidencia del costo impositivo y laboral.

Palabras clave: Transporte de leche, costo impositivo, costo laboral, rentabilidad

---

## **Abstract**

The objective of the present work is the analysis of the situation of an automobile transport company of fluid milk that develops the activity in Las Varillas, province of Córdoba.

In particular, the aspects that affect the profitability of the sector are defined, making a diagnosis of the competitive position for the year 2017.

Considering the relevance of the cost and the provision of tools for decision making, an analysis of the aspects that define the profitability of the company is made, with special emphasis on the incidence of the tax and labor costs.

Key words: Milk transport, tax cost, labor cost, profitability

## INDICE

1. Introducción .....	7
1.1. Introducción y antecedentes generales .....	7
1.2. Justificación.....	9
1.3. Objetivos.....	11
1.3.1 Objetivo general .....	11
1.3.2. Objetivos específicos.....	11
2. Marco Teórico .....	12
2.1. Rentabilidad .....	12
2.2. Empresa de transporte .....	14
2.3. Sistema tributario Nacional .....	15
2.3.1. Impuesto al Valor Agregado .....	15
2.3.2. Impuesto a las Ganancias .....	17
2.3.3. Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta.....	19
2.3.4. Impuesto sobre los Bienes Personales .....	20
2.4. Sistema tributario Provincial .....	21
2.4.1. Impuesto sobre los Ingresos Brutos .....	22
2.4.2. Impuesto a la propiedad del automotor .....	23
2.5. Derecho Laboral.....	24
2.6. Convenio Colectivo transporte automotor .....	27
3. Marco Metodológico.....	30
<b>4. Diagnóstico.....</b>	<b>33</b>
4.1. Análisis externo .....	33
4.1.1. Macro Entorno.....	33
4.1.2. Micro Entorno .....	36
4.2. Análisis interno.....	45
4.2.1. Antecedentes .....	45
4.2.2. Misión.....	46
4.2.3. Objetivos .....	46
4.2.4. Estructura organizacional .....	46
4.2.5 Estructura jurídica e impositiva .....	48
4.2.6. Recursos Humanos.....	49
4.2.7. Procesos operativos .....	50
4.2.8. Sistema de Comercialización.....	53
4.3. FODA .....	54
4.4. Conclusiones diagnósticas .....	55
5. Propuesta de aplicación.....	58
5.1. Objetivos de la propuesta.....	58

<i>5.2. Análisis de la situación financiera y económica .....</i>	<i>59</i>
<i>5.3. Sistema de costos .....</i>	<i>65</i>
<i>5.4. Costos estándar .....</i>	<i>72</i>
<i>5.4.1. Costo laboral estándar .....</i>	<i>76</i>
<i>5.4.2. Costo impositivo estándar .....</i>	<i>78</i>
<i>5.4.3. Costo estándar unitario .....</i>	<i>84</i>
<i>5.5. Rentabilidad .....</i>	<i>87</i>
<i>5.6. Etapa Presupuestaria .....</i>	<i>89</i>
<i>5.7. Cronograma de actividades .....</i>	<i>92</i>
<i>Conclusión .....</i>	<i>93</i>
<i>Bibliografía .....</i>	<i>96</i>
<i>ANEXOS .....</i>	<i>99</i>
<i>Anexo I: Cuestionarios .....</i>	<i>100</i>
<i>Anexo II: Estados Contables .....</i>	<i>102</i>
<i>Anexo III: Costo Laboral .....</i>	<i>105</i>
<i>Anexo IV Financiación Bancaria .....</i>	<i>107</i>
<i>Anexo V Liquidación del Impuesto sobre los Ingresos Brutos .....</i>	<i>108</i>
<i>Anexo VI Impuesto a los Débitos y Créditos bancarios .....</i>	<i>109</i>
<i>Anexo VII Impuesto a las Ganancias .....</i>	<i>110</i>

## Índice de Tablas

<i>Tabla 1 Diseño Metodológico .....</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 2 FODA .....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 3 Análisis vertical del Estado de Situación Patrimonial .....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 4 Indicadores financieros y económicos .....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 5 Análisis vertical del Estado de Resultados .....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 6 Costos .....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 7 Costo Unitario .....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 8 Costos unitarios por camión 2016 .....</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 9 Costo directo estándar unitario .....</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 10 Costos fijos estándar unitarios .....</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 11 Costo laboral estándar .....</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 12 Costo estimado de la inversión .....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 13: Impuesto sobre los combustibles líquidos .....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 14 Patrimonio Neto Proyectado al 31/12/2017 .....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 15 Impuesto a la ganancia mínima presunta .....</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 16 Costo impositivo estándar .....</i>	<i>83</i>



---

Tabla 17 Costo Estándar .....	84
Tabla 18 Estado de Resultados presupuestado 31/12/2017 .....	85
Tabla 19 Costos comparados .....	86
Tabla 20 Ratios e indicadores 2017 .....	87
Tabla 21 Presupuesto 2017.....	89

**Índice de Figuras**

Figura 1 Indicadores de actividad 2016.....	34
Figura 2 Inflación 2016.....	35
Figura 3 Evolución Insumos (enero-octubre 2016).....	42
Figura 4 Costo Laboral 2016.....	43
Figura 5 Costo combustible .....	43
Figura 6 Organigrama.....	46

## *1. Introducción*

### *1.1. Introducción y antecedentes generales*

El transporte automotor de cargas en la Argentina se encuentra regulado por la Ley 24.653 (B.O. 5/06/1996), otorgando un marco de referencia respecto a los requisitos y condiciones para la prestación de un servicio *eficiente, seguro y económico, con la capacidad necesaria para satisfacer la demanda y que opere con precios libres*, según se define en su artículo 1.

Las características específicas de las cargas objeto de prestación han dado origen a diversas ramas en las que una empresa puede incursionar para lo cual se requieren de características específicas en cuanto a la dotación de las unidades afectadas al mismo, los requisitos técnicos para la prestación, normativas y pactos comerciales entre las partes intervinientes. Como consecuencia de la amplitud que presenta el sector coexiste en el mercado diversos tipos de transportistas de cargas clasificados por Comisión Nacional de Regulación del Transporte (CNRT) como cargas generales, cargas peligrosas, internacional, lácteos, entre otras.

La empresa de transporte de recolección de leche constituye un elemento de primordial importancia para la economía de un país ya que es la unión entre los productores tamberos y las fábricas lácteas. La intervención de este sector contribuye a potenciar la especialización productiva y el acceso de los consumidores a una variedad de productos cada vez mayor y de más calidad.

Una de las características relevantes de este sector hace referencia a la vinculación de las condiciones empresariales a la situación coyuntural en la que se encuentran las empresas dadoras de cargas, lo cual condiciona las decisiones

empresariales del transportista, frente a la imposibilidad de planificar o proyectar el contexto en que se encuentran sus clientes.

En este contexto, una empresa de transporte se enfrenta a permanentes desafíos y problemáticas que requieren la permanente toma de decisiones. En estos últimos años se destaca la importancia que han adquirido los costos laborales por las responsabilidades que generan sobre los empleados, además de la permanente presión del organismo sindical y el incremento de las escalas salariales.

Uno de los factores esenciales en la toma de decisiones son los costos impositivos que recaen sobre la empresa, ya que la presión fiscal nacional y provincial es constante en virtud de la necesidad recaudatoria y el poder fiscal del Estado. En el caso del transporte de leche cruda se adiciona además la presión que ejercen los clientes (fabricas lácteas) para el cumplimiento de estas obligaciones para que la empresa pueda interactuar con ellos.

El presente trabajo tiene por objeto el estudio de la incidencia del costo impositivo y laboral sobre la rentabilidad en el transporte automotor de leche cruda para el año 2017, en la ciudad de Las Varillas. En particular, se estudian las condiciones en que se desarrolla TRANSPORTE CV S.A., una empresa de organización familiar (PYME), que se encuentra ubicada en la ciudad de Las Varillas, provincia de Córdoba, desde el año 2003, desarrollando su actividad principal en zonas aledañas. La misma cuenta con 25 empleados choferes, 1 empleado administrativos y 20 unidades camiones cisternas. La actividad principal a la cual se dedica consta en la recolección de leche fluida desde los productores primarios en zonas rurales hasta las usinas (fabricas lácteas).

Como consecuencia del diagnóstico de la posición competitiva y el análisis de la situación patrimonial, financiera y económica, se definirá la incidencia de los costos impositivos y laborales, evaluando la proporción de la rentabilidad detrída por tales conceptos.

### *1.2. Justificación*

La empresa de transporte afecta a la recolección de leche una importante inversión en la renovación de flota, colocación de medidores, sistema de seguimiento satelital, elementos de seguridad e higiene para los choferes y minuciosas mantenciones en los tanques cisternas exigidas por las fábricas lácteas. Al mismo tiempo, cuentan con condiciones riesgosas relativas al tráfico vehicular, la necesidad de contar con mano de obra calificada, la presión que ejercen las asociaciones sindicales y el Estado a través de la implementación de regímenes impositivos y sistemas de fiscalización permanente.

Según la teoría general de la administración financiera, el empresario es adverso al riesgo, por lo que a mayor riesgo e inversión, mayor es el nivel de ganancias que deberían obtenerse para satisfacer los objetivos empresariales (Emery, Finerty, & Stowe, 2000)

Con este fundamento, el estudio de los factores que mayor impactan sobre la posibilidad de obtener ganancias en las empresas resulta relevante, a los fines de proporcionar indicadores que resulten de utilidad para la toma de decisiones, planificación de operaciones y estrategias competitivas.

El presente Proyecto de Aplicación Profesional se orienta a brindar los resultados de un estudio de las variables que determinan el costo impositivo y laboral

y su incidencia en los niveles de rentabilidad esperados en una empresa de transporte de leche cruda. Los resultados obtenidos resultan determinantes para la definición de una estructura financiera acorde con el cumplimiento de las obligaciones y las necesidades operativas.

Es de suma importancia el control de costos en el marco de un mercado en que el principal factor competitivo se constituye en la minimización de precios y tarifas, lo cual exige la implementación de estrategias basadas en el liderazgo en costos que permitan mejorar la posición competitiva de las empresas.

En síntesis, con este trabajo se espera responder al problema que enfrenta una empresa de transporte en relación a qué proporción de la rentabilidad se ve afectada por los costos impositivos y laborales.

### *1.3. Objetivos*

#### *1.3.1 Objetivo general*

Definir el impacto de los costos impositivos y laborales en la rentabilidad de Transporte CV S.A. para el año 2017.

#### *1.3.2. Objetivos específicos*

1. Diagnosticar las características del mercado en que interviene una empresa de transporte de leche cruda para identificar los factores que definen los niveles de rentabilidad a alcanzar en el año 2017.
2. Identificar los regímenes que originan obligaciones tributarias sobre la empresa de transporte para determinar el impacto de tales costos en el período 2017.
3. Comprender la legislación aplicable para la contratación de trabajadores en el rubro transporte y la incidencia del costo laboral originado en las mismas para el año 2017.
4. Definir los factores que inciden sobre la composición del costo en una empresa de transporte de leche cruda y su impacto en los niveles de rentabilidad para el año 2017.

## 2. Marco Teórico

En el desarrollo de los conceptos que sustentan la investigación se identifican como primordiales los aspectos que definen conceptos relativos a la liquidación de impuestos y el cálculo del costo laboral para una empresa de transporte. En particular, se definen los aspectos que configuran la conceptualización de la rentabilidad empresarial para identificar las teorías que permiten su determinación y análisis.

Los conceptos presentados en los próximos apartados constituyen las bases para la aplicación de las mismas sobre la situación de la empresa bajo análisis.

### 2.1. Rentabilidad

La rentabilidad es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión. A los fines de su cálculo puede realizarse según diversos criterios (Emery, Finerty, & Stowe, 2000):

- *Económica o del activo*: es el rendimiento promedio obtenido por las inversiones de la empresa. Toma en cuenta la rentabilidad de los recursos independientemente de quien los financia.

Se obtiene con la siguiente fórmula:

Ganancia del ejercicio + resultados financieros pasivos – (alícuota x Rdo. Financiero pasivo)

Activo promedio.

Indica cuanto se gana o se pierde por cada peso de recurso totales invertidos en la empresa. Mientras más elevado sea ese índice más productividad se obtiene del activo. Debe compararse con la rentabilidad de otras empresas del mismo ramo de

actividad, para comprobar la eficiencia en la utilización de los recursos totales y también con los objetivos de la firma.

- *Financiera o del patrimonio neto*: es el beneficio neto obtenido por cada peso de capital invertido. Analiza la rentabilidad de los recursos propios.

Se obtiene con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Ganancia del ejercicio}}{\text{Patrimonio neto promedio}}$$

Indica por cada peso que se invierte cuánto ganan o pierden los propietarios. Se debe comparar con los objetivos de la empresa, y también puede compararse con el rendimiento de otra inversión.

La base de esta evaluación es la confección del flujo de fondos, el cual sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados a lo largo del proyecto. Para ello, se requiere la elaboración de una lista que incluya todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto en cuestión, ordenados cronológicamente. Otra premisa fundamental en la elaboración del flujo de fondo es que utiliza el criterio de lo percibido para incluir los ingresos o egresos de fondo, esto significa que sólo se computarán los ingresos o egresos que efectivamente se producirán y no se contemplan los conceptos devengados (Emery, Finerty, & Stowe, 2000).

El concepto de rentabilidad resulta de aplicación para el análisis de la relación de los aspectos vinculados a una renta y su respectiva inversión. La aplicación de los mismos requiere de la consideración de las particularidades de cada proyecto o empresa. La interpretación de los resultados obtenidos por la aplicación de las fórmulas citadas depende del contexto en que se obtienen y de la situación particular

de cada empresa. Por tal motivo, los conceptos vertidos en este apartado serán aplicados sobre los datos de la empresa bajo estudio a los fines de identificar su evolución e interpretación de los resultados alcanzados.

## *2.2. Empresa de transporte*

A los fines de concentrar la definición de conceptos en el rubro en el que se incluye la empresa objeto del presente estudio se realiza un análisis de las definiciones que permiten conceptualizar el alcance de este tipo de entes.

La Ley 24.653 (B.O. 05/06/1996) constituye el principal ordenamiento que define y regula los conceptos generales que determinan la prestación del servicio, por medio de la cual se establece la libertad de contratación y tráfico accesible para todos los sujetos que realice transporte de cargas, ajustándose a las disposiciones de la ley (Art 1, Ley 24.653).

Según el artículo 4 de la mencionada ley se define transporte de carga por carretera al traslado de bienes de un lugar a otro en un vehículo, por la vía pública. Cuando este transporte se realiza con un fin económico directo se lo conoce como *servicio de transporte de carga*. Por su parte, la empresa de transporte es aquella que presta este servicio en forma habitual siendo una persona física o jurídica (Art. 4, Ley 24.653).

Según los dichos del propietario de Transporte CV S.A., durante años la recolección de leche se hacía levantando tarros cilíndricos de 50 litros aproximadamente la cual estaba caliente y se llevaba a las fábricas donde se enfriaba y trabajaba. En la actualidad, con los avances tecnológicos, la leche se retira de los

equipos de frío que se encuentran en los campos a una temperatura de 4°C a través de camiones tanques cisternas, los cuales son de acero inoxidable en forma cilíndrica u ovalada que está dividido en cámaras. Estas cisternas tiene un sistema de suspensión que la protege de vibraciones y también para reducir el movimiento brusco de la leche. Además cuentan también con una bomba de succión, caudalímetro, equipo de toma muestras, sistema de limpieza especial y sistema de conservación del frío.

Siendo la leche un producto alimenticio de fácil contaminación las condiciones de recolección deben ser las mejores. Es importante extremar las medidas de higiene, desinfección y temperatura de los tanques y cisternas de almacenamiento y transporte, ya que, junto con el proceso del ordeño son los momentos de mayor riesgo de contaminación.

### *2.3. Sistema tributario Nacional*

A los fines de identificar los aspectos impositivos que inciden sobre la actividad empresarial se definen en este apartado las características de los tributos vigentes en el ámbito nacional.

#### *2.3.1. Impuesto al Valor Agregado*

Según la Ley N° 23.349 (B.O. 26/03/1997) se establece un gravamen indirecto al consumo, que se aplica a todas las transacciones del proceso de producción y circulación de bienes y servicios. En tales condiciones este impuesto no constituye un costo para el empresario debido a que se traslada a la próxima etapa en concepto de débito fiscal computando el impuesto abonado hasta ese momento como crédito de impuesto, es decir, que lo que se encuentra sujeto a imposición no es el valor total

sino el valor añadido por cada empresa que compone el ciclo de fabricación y de comercialización del bien o servicio (Oklander, 2011).

Se trata de un impuesto indirecto ya que la entidad fiscal correspondiente no lo percibe de forma lineal o directa, sino que depende de la paga de este tributo por parte de cada uno de los intermediarios que intervienen en la venta de un producto o servicio. Cada miembro de la cadena de valor debe pagar al miembro anterior una carga o impuesto que se adhiere al precio del producto y lo percibe luego en su forma proporcional por el miembro sucesor; el consumidor final es el que se hace cargo del impuesto (Oklander, 2011).

El Artículo 1 de la Ley N° 20.631 (T.O. 1975 y sus modificaciones) enumera los hechos que se encuentran comprendidos en este impuesto:

*ARTÍCULO 1° - Establécese en todo el territorio de la Nación un impuesto que se aplicará sobre:*

*a) Las ventas de cosas muebles situadas o colocadas en el territorio del país efectuadas por los sujetos indicados en los incisos a), b), d), e) y f) del artículo 4°, con las previsiones señaladas en el tercer párrafo de dicho artículo;*

*b) Las obras, locaciones y prestaciones de servicios incluidas en el artículo 3°, realizadas en el territorio de la Nación. En el caso de las telecomunicaciones internacionales se las entenderá realizadas en el país en la medida en que su retribución sea atribuible a la empresa ubicada en él.*

*En los casos previstos en el inciso e) del artículo 3°, no se consideran realizadas en el territorio de la Nación aquellas prestaciones efectuadas en el país cuya utilización o explotación efectiva se lleve a cabo en el exterior;*

*c) Las importaciones definitivas de cosas muebles;*

*d) Las prestaciones comprendidas en el inciso e) del artículo 3°, realizadas en el exterior cuya utilización o explotación efectiva se lleve a cabo en el país, cuando los prestatarios sean sujetos del impuesto por otros hechos imposables y revistan la calidad de responsables inscriptos.*

En relación a la actividad de transporte automotor de cargas se encuentra comprendido en la definición generalizada de locaciones y prestaciones de servicios

correspondientes al art 3, inc. e), punto 21. Corresponde la aplicación de la alícuota general definida en el artículo 28, es decir, el 21% sobre el total de la retribución por tal servicio.

### *2.3.2. Impuesto a las Ganancias*

El artículo 1 de la ley 20.628 (T.O 1997 y sus modificaciones) define los principales aspectos del hecho imponible. Del análisis del citado artículo se desprenden las siguientes características (Rapisadia & Zangaro, 2011):

- ✓ Se trata de un impuesto directo y, en tal carácter, es originalmente provincial según las prescripciones de nuestra Constitución. Sin embargo, la Nación ha hecho uso en forma permanente de la facultad transitoria que le otorga el art. 75, inc. 2 (CN). Por tal razón, el impuesto también está regulado como "de emergencia" y tiene un término que se va renovando periódicamente. Su producto es coparticipado según el sistema vigente.
- ✓ Es esencialmente un impuesto de tipo personal, al gravar a personas físicas y sucesiones indivisas, porque su alícuota progresiva tiene en cuenta especiales situaciones subjetivas del contribuyente (por ej., origen de la renta y cargas de familia). A su vez existe una imposición proporcional de carácter real en cuanto a ciertos contribuyentes (las llamadas "sociedades de capital") y en determinados casos de retención en la fuente a título definitivo.
- ✓ Grava el ingreso neto, no el bruto.
- ✓ Rige el sistema de imposición mixto, combinación del cedular (analítico) y el global (sintético o unitario).

- ✓ Es un impuesto de ejercicio ya que comprende hechos imposables de formación sucesiva, que se perfeccionan a la finalización del ejercicio económico.

El concepto de ganancia, se encuentra definido en el artículo 2:

*Artículo 2° - A los efectos de esta ley son ganancias, sin perjuicio de lo dispuesto especialmente en cada categoría y aun cuando no se indiquen en ellas:*

*1- Los rendimientos, rentas o enriquecimientos susceptibles de una periodicidad que implique la permanencia de la fuente que los produce y su habilitación.*

*2- Los rendimientos, rentas, beneficios o enriquecimientos que cumplan o no las condiciones del apartado anterior, obtenidos por los responsables incluidos en el artículo 69 y todos los que deriven de las demás sociedades o de empresas o explotaciones unipersonales, salvo que, no tratándose de los contribuyentes comprendidos en el artículo 69, se desarrollaran actividades indicadas en los incisos f) y g) del artículo 79 y las mismas no se complementaran con una explotación comercial, en cuyo caso será de aplicación lo dispuesto en el apartado anterior.*

*3- Los resultados provenientes de la enajenación de bienes muebles amortizables, acciones, cuotas y participaciones sociales, títulos, bonos y demás títulos valores, cualquiera fuera el sujeto que las obtenga.*

El impuesto se determina aplicando a la ganancia neta sujeta a impuesto la alícuota del 35% para los sujetos comprendidos en el artículo 69, mientras que las personas físicas y sucesiones indivisas aplican una alícuota progresiva definida en el artículo 90 de la Ley de Impuesto a las ganancias.

Según el artículo 18, el período fiscal coincide con el año calendario para los sujetos que no llevan libros, mientras que aquellos que llevan libros mantienen el ejercicio económico definido en su constitución. La presentación e ingreso del saldo de impuesto se produce al quinto mes siguiente posterior al del cierre del ejercicio al que se refiere la declaración.

### *2.3.3. Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta*

La Ley N° 25.063 (07/12/1998) establece un impuesto aplicable sobre la base de los activos al cierre de cada ejercicio, con vigencia durante diez años. La Ley 27.260, en su artículo 76 (B.O. 22/7/2016) deroga el Título V de la ley 25.063, de impuesto a la ganancia mínima presunta, para los ejercicios que se inician a partir del 1° de enero de 2019. En tal sentido, este tributo mantiene su vigencia hasta el período fiscal 2018, por lo que corresponde su consideración en el presente trabajo.

El gravamen alcanza a las empresas que resulten sujeto del impuesto a las ganancias, como así también a las sociedades que no fueron contribuyentes directo de este y a los titulares de inmuebles rurales (Art 2, Ley 25.063).

Se trata de un impuesto periódico por que debe determinarse anualmente por cada periodo fiscal, proporcional ya que su alícuota es fija, independiente de la magnitud de la base imponible, indirecto dado que grava una manifestación presunta de renta o ganancia y objetivo al no contemplar en su esquema de liquidación la situación personal del contribuyente (Rapisadia & Zangaro, 2011).

La base imponible está determinada por los activos o bienes situados en el país o en el exterior a la fecha de cierre de ejercicio. A los fines de la determinación del impuesto a ingresar, el artículo 13 permite el cómputo del impuesto a las ganancias determinado, como pago a cuenta del impuesto a la ganancia mínima presunta, por lo que la carga impositiva de este gravamen puede resultar nulo.

#### *2.3.4. Impuesto sobre los Bienes Personales*

Es un gravamen que se aplica sobre los bienes personales existentes al 31 de diciembre de cada año, valuado según los criterios definidos en el artículo 22 de la Ley 23966 (B.O.: 20/8/91).

Son sujetos pasivos del Impuesto a los bienes personales, según lo establece el artículo 17:

- Las personas físicas domiciliadas en el país y las sucesiones indivisas radicadas en el mismo, por los bienes situados en el país y en el exterior.
- Las personas físicas domiciliadas en el exterior y las sucesiones indivisas radicadas en el mismo, por los bienes situados en el país.

Para la determinación del impuesto, estos sujetos aplican las normas del artículo 25 de la ley 23966. La reciente modificación del impuesto establece alícuotas diferenciadas para los períodos fiscales 2016 a 2018, por lo que corresponde aplicar la siguiente escala:

- “a) Para el período fiscal 2016, setenta y cinco centésimos por ciento (0,75%);
- b) Para el período fiscal 2017, cincuenta centésimos por ciento (0,50%);
- c) A partir del período fiscal 2018 y siguientes, veinticinco centésimos por ciento (0,25%).” (art 25, Ley 23.966)

La determinación del impuesto se realiza sobre la base del activo al 31 de diciembre, momento en que se produce el nacimiento del hecho imponible. La aplicación del mismo exige la presentación de una declaración jurada anual y el pago del impuesto resultante en los vencimientos generales definidos por AFIP.

En el caso de las personas físicas, las citadas alícuotas se aplican sobre la base imponible que exceda al mínimo exento definido en el artículo 24 de la ley, cuyos montos se indican a continuación:

- “a) Para el período fiscal 2016, iguales o inferiores a pesos ochocientos mil (\$ 800.000);
- b) Para el período fiscal 2017, iguales o inferiores a pesos novecientos cincuenta mil (\$ 950.000);
- c) A partir del período fiscal 2018 y siguientes, iguales o inferiores a pesos un millón cincuenta mil (\$ 1.050.000).” (art 24, Ley 23.966).

Las empresas comprendidas en la Ley de Sociedades Comerciales (ley 19.550) se encuentran obligadas a actuar como responsables sustitutos, según lo define el artículo 25.1 de la citada ley. A tal fin, aplican la alícuota del 0,25% sobre el patrimonio neto perteneciente a personas físicas, sucesiones indivisas y sujetos del exterior. El importe ingresado tiene el carácter de pago único y definitivo. La sociedad tiene derecho a reintegrarse el monto abonado al fisco, trasladando su costo al socio.

#### *2.4. Sistema tributario Provincial*

Según lo establece el Pacto Fiscal cada provincia dispone de la potestad tributaria para aplicar tributos que no sean recaudados en el ámbito nacional. En la provincia de Córdoba, la Ley Provincial 6.006 (T.O. 2016) establece las normas tributarias aplicables en su territorio.

A los fines de la aplicación de los mismos sobre la actividad de transporte automotor de cargas se identifican la vigencia del impuesto sobre los ingresos brutos y el impuesto a la propiedad del automotor.

#### *2.4.1. Impuesto sobre los Ingresos Brutos*

Se lo considera como el valor o monto total –en valores monetarios, en especies o en servicios- devengado en conceptos de ventas de bienes, de retribuciones totales obtenidas por los servicios, la retribución por la actividad ejercida, los intereses obtenidos por préstamos de dinero o plazo de financiación o, en general, el de las operaciones realizadas (Rapisadia & Zangaro, 2011).

El hecho imponible se lo considera como el ejercicio habitual y a título oneroso en jurisdicción de la provincia de Córdoba, del comercio, industria, profesión, oficio, negocio, locaciones de bienes, obras o servicios, o de cualquier otra actividad a título oneroso –lucrativa o no- cualquiera sea la naturaleza del sujeto que la preste, incluidas las sociedades cooperativas. (Ley N° 6006 Provincia de Córdoba, Art. 177).

Cuando la actividad se desarrolle en más de una jurisdicción, los contribuyentes deberán pagar el impuesto sobre los Ingresos Brutos en el marco del Convenio Multilateral, distribuyendo sus ingresos en base a:

- Régimen General: artículo 2 del Convenio Multilateral.
- Régimen Especial: artículo 13 del Convenio Multilateral.

El Convenio Multilateral establece un mecanismo de distribución de ingresos, cuyo objetivo principal es evitar la doble o múltiple imposición tributaria derivada de la aplicación del impuesto sobre los ingresos brutos en las jurisdicciones suscriptoras, cuando el contribuyente realiza actividades que provienen de un proceso único y económicamente inseparable en dos o más jurisdicciones adheridas (Rapisadia & Zangaro, 2011).

Cuando una actividad se desarrolla en más de una jurisdicción, corresponde que la base imponible del impuesto sobre los ingresos brutos se distribuya entre todas las jurisdicciones involucradas en dicha actividad.

En el caso del transporte automotor de cargas, la actividad se encuentra comprendida en el artículo 9 del convenio multilateral, por el que se establece que los ingresos brutos deben asignarse a la jurisdicción desde donde se origina el viaje.

Las normas del Convenio Multilateral no alteran ni modifican las normas que cada jurisdicción ha dictado sobre el impuesto a los ingresos brutos; únicamente se limitan a distribuir los ingresos brutos totales, dejando a cada jurisdicción gravar lo que le corresponda en función de sus normas (exenciones, deducciones, etc.)

#### *2.4.2. Impuesto a la propiedad del automotor*

El hecho imponible definido en el Código Tributario Provincial (C.T.P.) es la propiedad de vehículos automotores y acoplados radicados en la Provincia de Córdoba. Salvo prueba en contrario, se considera radicado en la Provincia todo vehículo automotor o acoplado que sea de propiedad o tenencia de persona domiciliada dentro de su territorio. El hecho imponible se genera al 1º de enero de cada año, con las excepciones que a continuación se detallan (Art. 267 del C.T.P.):

- Unidades Nuevas (0 km.): a partir de la fecha de inscripción en el Registro Nacional de la Propiedad del Automotor (R.N.P.A.), siempre que la misma se haga hasta un año posterior a su facturación, caso contrario desde la fecha de facturación o de la nacionalización otorgada por autoridad aduanera cuando se trata de vehículos importados directamente por sus propietarios.

- Unidades Armadas fuera de fábrica: a partir de la inscripción en el Registro Nacional de Propiedad Automotor
- Vehículos provenientes de otra jurisdicción: Cuando acrediten haber abonado totalmente en la jurisdicción de origen la anualidad del impuesto sobre la unidad, el 1º del año siguiente al de radicación en la Provincia. Caso contrario, a partir de la fecha de inscripción o de radicación lo que fuere anterior.
- En caso de transferencia de un sujeto exento a otro que debe abonar el impuesto o viceversa, la obligación tributaria o la exención comenzará a regir al año siguiente de la inscripción en el R.N.P.A.

El impuesto, de liquidación administrativa, se determina en virtud de los valores (modelo, año de fabricación, tipo y categoría), escalas, alícuotas y mínimos establecidos en Ley Impositiva Anual.

### *2.5. Derecho Laboral*

Ley N° 20.744 conocida como la Ley de Contrato de Trabajo (LCT) en su art. 62 define las obligaciones de las partes que intervienen en una relación laboral, activa y pasivamente. En tales normas las partes se ajustan a lo que resulta expresamente de los términos del contrato, sino a todos aquellos comportamientos que sean consecuencia del mismo, resulten de la ley, de los estatutos profesionales o convenciones colectivas de trabajo, apreciados con criterio de colaboración y solidaridad (De Diego, 2011).

En tal sentido, el artículo 63 define el principio de la buena fe por el cual las partes están obligadas a obrar de buena fe, ajustando su conducta a lo que es propio de

un buen empleador y de un buen trabajador, tanto al celebrar, ejecutar o extinguir el contrato o la relación de trabajo. (De Diego, 2011)

El empleador tiene las facultades suficientes para la organización económica de la empresa (art.64), facultades para la dirección de la misma sin perjuicio de la preservación y mejora de los derechos personales y patrimoniales del trabajador (art.65). También posee la facultad de modificar las formas y modalidades del trabajo en tanto no alteren modalidades esenciales del contrato ni causen perjuicio material ni moral al trabajador (art.66).

Como contrapartida a la relación de dependencia que mantiene el trabajador con respecto al empleador se establece en el artículo 74 de la Ley de Contrato de Trabajo, el pago de la remuneración, como aquella que está obligado a satisfacer al trabajador en los plazos y condiciones previstos en la normativa. (De Diego, 2011)

El empleador esta obligado a cumplir con las normas de higiene y seguridad (art.75), de prestar protección a la vida y bienes del trabajador cuando este habite en el establecimiento (art.77).

Además, según lo establece el art 80, el empleador debe cumplimentar las obligaciones frente a los organismos sindicales y de la seguridad social, actuando como agente de retención en relación a los aportes. A tal fin debe ingresar los fondos de seguridad social y los sindicales a su cargo, ya sea como obligado o como agente de retención, lo cual forma parte de la obligación contractual.

La Conferencia General de la OIT en 1951 realizó una recomendación sobre los contratos colectivos, definiéndolos como aquellos acuerdos redactados por escrito, entre uno o varios empleadores u organizaciones de empleadores y una o varias

organizaciones que ejerzan la representación de los trabajadores, o por los propios trabajadores, legalmente elegidos y autorizados, si carecieran de representación organizada. Se los llama convenios colectivos, pues la parte obrera está representada en general, por una entidad colectiva, como son los sindicatos. (De Diego, 2011)

Esta facultad asignada a los sindicatos de concertar convenios colectivos de trabajo es una atribución constitucional (art. 14 bis, Constitución de la Nación Argentina).

Los convenios colectivos de trabajo son contratos, y como tales, acuerdos voluntarios lícitos, destinados a crear, modificar o extinguir obligaciones, que se celebran entre las dos partes que sostienen intereses muchas veces contrapuestos en la vida laboral: patrones y empleados (De Diego, 2011).

El acuerdo, una vez que entra en vigencia se aplica a todos los trabajadores involucrados en la rama de actividad que el sindicato representa, estén o no afiliados al mismo.

Si el empleado luego pacta con su empleador condiciones más favorables que las que el convenio establece serán las aplicables, pero nunca pueden pactarse peores condiciones (art. 7 de la LCT).

El contenido del acuerdo al que se arribe puede regular sobre los más variados temas dentro de la esfera del trabajo: jornada de trabajo, licencias, vacaciones, salarios, capacitación de los empleados, régimen de despidos, condiciones en que desempeñarán sus funciones los representantes sindicales, y sus licencias por motivos de esa actividad, etcétera (De Diego, 2011)

En Argentina, la Ley 14.250, de Convenciones Colectivas de Trabajo, dispone que estos convenios, deben ser celebrados por un empleador, por varios, o por una asociación de empleadores, por una parte; y por la otra, un sindicato con personería gremial (que se le otorga a la entidad sindical más representativa).

Son contratos formales, que siempre deberán hacerse por escrito, estableciendo el lugar y la fecha en que se celebran, los nombres de los contratantes con la acreditación de sus personerías, los trabajadores comprendidos en el acuerdo, el objeto o materia del convenio, y la zona y el período donde debe regir.

Las convenciones colectivas en Argentina requieren la homologación del Ministerio de Trabajo, y entran en vigencia, el día posterior al de su publicación en el Boletín Oficial. Si se realizan ante el Ministerio de Trabajo, esta circunstancia equivale a la homologación (De Diego, 2011)

#### *2.6. Convenio Colectivo transporte automotor*

El Convenio 40/89 tiene aplicación para todos los trabajadores ocupados en el transporte de cargas del automotor en todo el ámbito nacional e internacional. En el mismo se define como conductor afectado a la recolección de materia prima láctea a aquel que en forma normal, habitual y permanente, se encuentre afectado a la recolección de materia prima láctea, de los tambos productores hacia las plantas receptoras. Atento a las tareas que en forma normal y habitual realizan los conductores de esta especialidad, en todo tipo de terreno, relacionadas con la recepción, entrega, control de volúmenes y toma de muestras de la mercadería transportada, percibirá por sobre el salario básico de su categoría un adicional del

quince (15%) por ciento, el cual formará parte integrante del mismo a todos sus efectos.

El convenio reconoce la vigencia de los descansos y licencias en los términos de la Ley de Contrato de Trabajo, definiendo las siguientes condiciones particulares en relación a las licencias ordinarias y el día del empleado de transporte:

- Las vacaciones anuales pagas del personal comprendido se rigen por las disposiciones de la Ley de Contrato de Trabajo. El período de vacaciones anuales, no podrá iniciarse los días sábados o domingos, excepto que se trate de trabajadores que presten servicios en días inhábiles, en cuyo caso las vacaciones deberán comenzar al día siguiente a aquel en que el trabajador gozare del descanso semanal. En el supuesto de que durante el uso de licencias ordinarias y/o extraordinarias, se produjeren aumentos salariales por leyes y/o decretos o cualquier otro medio aplicable a las distintas categorías laborales del presente Convenio Colectivo de Trabajo, los básicos que el mismo deba percibir por cada uno de los días que corresponden a partir de la vigencia de dicho aumento, les serán reajustados a los valores actualizados y abonadas las diferencias resultantes a su reintegro al trabajo. Durante el período de licencia ordinaria, el trabajador tendrá derecho a la retribución con un plus vacacional definido en escala salarial vigente.

- Día del trabajador camionero: se establece el día 15 de Diciembre de cada año como *Día del trabajador camionero*, debiendo abonarse dicha jornada de trabajo, con el cien (100%) por cien de recargo, y si coincidiera con día domingo o sábado y fuere trabajado, con el doscientos por ciento (200%) de recargo, siendo este recargo comprensivo del establecido en la legislación vigente.

Según el apartado 3.6.1. del convenio colectivo el empleador asume las siguientes obligaciones respecto del chofer de camiones:

- Ropa de Trabajo: deben entregarse dos (2) camisas y dos (2) pantalones de verano y dos (2) camisas y dos (2) pantalones de invierno por año.
- A los efectos del control del kilometraje recorrido, el empleador tendrá la obligación de llevar por duplicado, una planilla rubricada por el Ministerio de Trabajo en la cual se asentarán los kilómetros recorridos en cada viaje, la que para conformidad firmarán las partes y mensualmente el principal entregará el o los duplicados debidamente firmados.

Las restantes disposiciones relativas a la liquidación de sueldos para el personal de transporte son compatibles con las normas de la Ley 20.744, Ley de Contrato de trabajo.

### *3. Marco Metodológico*

El presente Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) califica desde el punto de vista metodológico como un estudio descriptivo de la incidencia que ejercen sobre la rentabilidad, los costos impositivos y laborales en una empresa afectada al transporte automotor de leche cruda.

La estrategia metodológica a utilizar se basa en el método cualitativo, que será utilizado para la descripción de la posición competitiva de TRANSPORTE CV S.A., identificando los procesos que realiza, estructura de la organización, sistemas operativos y demás características internas que permitan identificar las potencialidades de la organización. La aplicación del método cualitativo permitirá descubrir, profundizar y captar el sentido con el que se toman las decisiones empresariales y las políticas internas que marcan los cursos de acción esperados.

Este método será complementado con la estrategia cuantitativa, utilizada para el relevamiento de la situación del macro y micro entorno, basada en información estadística que define el contexto en que se desarrolla la actividad de transporte. Además se realizará un relevamiento de la información financiera y económica relativa a la empresa bajo análisis, identificando documentación histórica que permita diagnosticar la situación interna y la relevancia de la rentabilidad en este tipo de entes.

El método cuantitativo permitirá establecer patrones que definan las relaciones entre los resultados obtenidos, los niveles de rentabilidad alcanzados y los factores que inciden en tales indicadores.

En cuanto a las fuentes de información a utilizar se realiza un análisis de la legislación aplicable a las empresas que realizan transporte automotor de leche cruda,

relevando la información primaria al respecto. También se obtendrán datos primarios a través de la investigación documental interna y las entrevistas con el propietario para identificar la operatoria y funcionamiento de TRANSPORTE CV S.A. (Anexo I).

Se utilizan fuentes de información secundaria para el diagnóstico de la situación en el macro y micro entorno, basada principalmente en datos estadísticos e informes de coyuntura que permitan analizar la evolución y tendencia de las variables del mercado.

Las herramientas metodológicas utilizadas para el desarrollo del proceso de investigación son las siguientes:

1. Investigación Documental: obtención de datos históricos registrados en TRANSPORTE CV S.A. en relación a ingresos, costos, gastos, inversiones y deudas.
2. Investigación normativa: se identifica la legislación impositiva y laboral aplicable en la empresa de transporte recurriendo a las fuentes primarias originadas en los textos legales que dan origen a obligaciones formales y materiales.
3. Entrevistas: se realiza una entrevista semiestructurada con el propietario de TRANSPORTE CV S.A. para definir las características de la empresa, operatoria, evolución, proyectos futuros y aspectos relativos a la definición de costos y rentabilidad. Además se realizan consultas periódicas con el Contador de la empresa a los fines de relevar información técnica relativa a la liquidación de impuestos y sueldos, identificando los parámetros que definen la composición del costo en tales áreas, objeto del presente trabajo. En el ANEXO I se presenta el diseño de los temas a tratar en sucesivos encuentros con el propietario de la empresa y el Contador.

4. Observación directa: inspección ocular en la empresa bajo análisis para identificar aspectos informales, tales como estructura interna, modalidad de prestación de servicios, bienes afectados a la actividad, comportamiento de los recursos humanos.

La información relevada permitirá obtener datos específicos para determinar el impacto de los costos impositivos y laborales sobre la rentabilidad de TRANSPORTE CV S.A. A tal fin se elaboran ratios e indicadores basados en la información histórica relevada con el fin de analizar su evolución y tendencia respecto de las inversiones afectadas a la actividad, patrimonio neto y niveles de ventas registrados.

La metodología para el diagnóstico de la posición competitiva de Transporte CV S.A. y el cumplimiento de los objetivos específicos que motivan la presente investigación se sintetizan en la Tabla 2.

Tabla 1 *Diseño Metodológico*

OBJETIVO	VARIABLE	HERRAMIENTAS
Diagnóstico del mercado y rentabilidad	Contexto de la actividad de Transporte en la ciudad de Las Varillas	Investigación Documental Entrevistas Observación directa
Obligaciones tributarias	Costos impositivos	Investigación Normativa Entrevistas
Obligaciones Laborales	Costos laborales	Investigación Normativa Entrevistas Observación Directa
Rentabilidad	Costos Impositivos Costos Laborales Resultados	Investigación Documental Investigación Normativa Entrevistas Observación Directa

Fuente: elaboración propia

#### **4. Diagnóstico**

Para la elaboración del presente apartado, se realizó un relevamiento de los factores externos e internos que intervienen en la situación actual de los servicios de transporte automotor de leche cruda en la Provincia de Córdoba.

A los fines de delimitar el alcance del presente trabajo, el diagnóstico se realiza en base a las condiciones existentes a diciembre de 2016.

##### *4.1. Análisis externo*

##### *4.1.1. Macro Entorno*

La situación del contexto nacional hacia fines del 2016 presenta un panorama vinculado al proceso de transición por el que atravesó el país, como consecuencia del cambio en el modelo político y económico a partir de diciembre de 2015.

Según el Instituto de Estudios sobre la realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL) de la Fundación Mediterránea, durante 2016 se registra caída del PIB del orden del 2,5% interanual. Entre los factores que inciden sobre tal indicador se identifican los siguientes aspectos coyunturales:

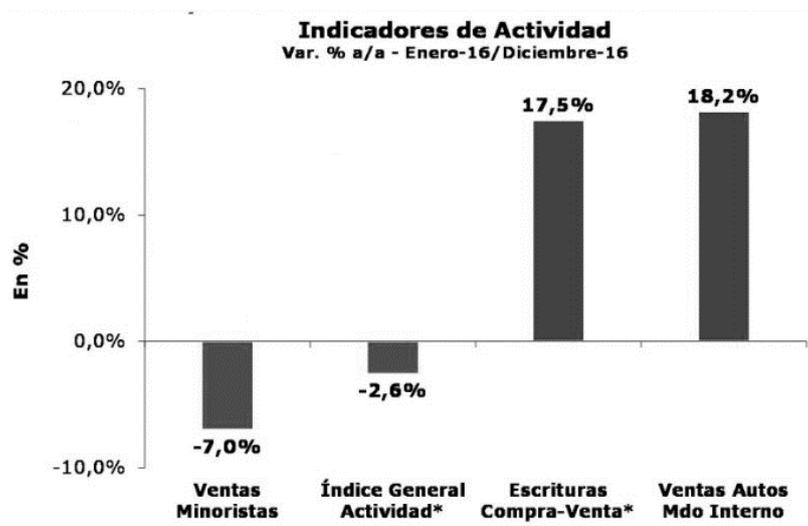
- El cambio de régimen político redujo el índice de confianza empresarial Pyme medido por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CPCECABA). Este indicador mide el *humor empresarial* que condiciona las decisiones de producción e inversión de corto y mediano plazo de las Pymes. Según las estadísticas publicadas por la institución el nivel de confianza en CABA se recuperó en un 1,1% en el último trimestre de 2016, pero se colocó 8,5% por debajo del nivel del mismo período de 2015. Esto se debe a

que las perspectivas respecto del incremento de la rentabilidad futura, lo cual presenta una actitud cautelosa respecto de nuevas inversiones empresariales.

- Las consecuencias de períodos con altos niveles de ineficiencia y de baja productividad se visualizan en la ausencia de activos fijos para el crecimiento en el nivel de actividad.
- La aplicación de medidas de apertura internacional, la devaluación de peso argentino y quita de impuestos a la exportación tienden a las mejoras en la rentabilidad de la actividad primaria y la industria nacional.
- La crisis de Brasil que origina la caída de su producto bruto y nivel de actividad potencia la situación de crisis nacional, considerando que se trata del principal socio comercial a nivel internacional.

Por tales motivos, entre otros factores que inciden específicamente en cada sector, la situación macro económica a nivel nacional presentó un panorama de estancamiento durante el 2016. Tal situación se evidencia en la siguiente figura.

Figura 1 Indicadores de actividad 2016



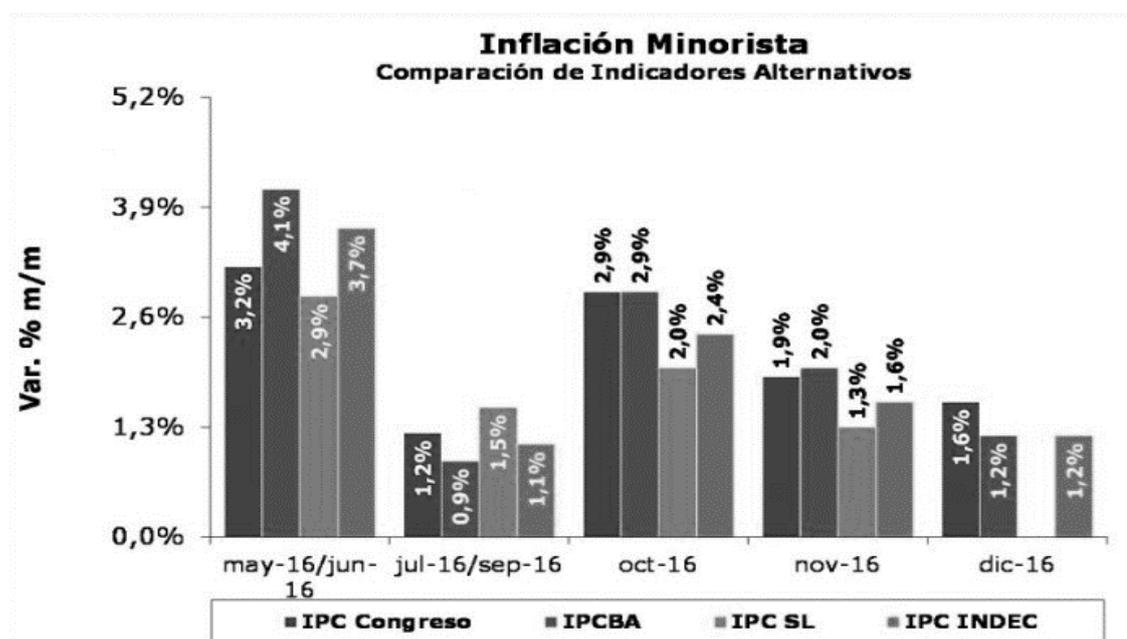
Fuente: Informe económico de coyuntura, CPCECABA (2017)

Las estadísticas evidencian una caída en el nivel de actividad general en el orden del 2,6% respecto del año anterior, lo cual resulta coherente con los citados factores coyunturales. Sin embargo, se registran sectores beneficiados, tales como la comercialización de autos e inmuebles, lo cual indica una tendencia positiva para el año 2017.

Se espera que la promoción de exportaciones produzcan reactivaciones en los sectores primarios e industriales que mejoren los niveles de actividad para el año 2017. Estas medidas se encuentran complementadas con nuevas líneas de crédito dirigidas a las Pymes con el fin de incrementar los niveles de competitividad a través de la adquisición de activos fijos (IERAL, 2017).

Finalmente, la inflación resulta uno de los principales condicionantes para la evolución de los niveles de rentabilidad empresariales. En la siguiente figura se identifican diversas mediciones correspondientes al año 2016.

Figura 2 Inflación 2016



Fuente: Informe económico de coyuntura, CPCECABA (2017)

Los indicadores evidencian una tendencia a la reducción en los niveles de inflación hacia diciembre 2016. Según los registros del INDEC y el índice de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (IPCBA) el nivel de crecimiento mensual fue del 1,6% para el último mes del año, lo cual resulta menor al 2,4% de octubre y el 3,7% de junio. En 2016 la inflación fue del 41% según IPCBA (39,7% según IPC Congreso). (CPCECABA, 2017).

En Córdoba, la Dirección de Estadísticas y Censos de la Provincia determinó que la inflación fue del 34.4% para el año 2016. El rubro Transporte y Comunicaciones se encuentra entre los que más incidieron en el aumento de precios (La Voz, 2017).

Según las estimaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la actividad económica argentina crecerá 2,3% mientras que la inflación fue pronosticada por Daniel Titelman (2017) es de un 20% para el año 2017.

En síntesis, las expectativas macroeconómicas resultan optimistas para el corto plazo. En tal sentido, se espera que los resultados de las medidas implementadas durante los últimos dos años resulten prósperos para el crecimiento de las Pymes nacionales. Será necesario monitorear el comportamiento de variables como tipo de cambio, paritarias laborales, evolución de la demanda interna, exportaciones, tasas de interés, entre otras, que inciden sobre la evolución de la actividad nacional. (Zanotti, 2016).

#### *4.1.2. Micro Entorno*

El estudio del micro entorno para una empresa que tiene por objeto la recolección de leche fluida implica el análisis de la situación del transporte automotor de cargas y el sector tambero nacional.

La Provincia de Córdoba se ha transformado en la primera en importancia respecto a producción lechera de la Argentina, con una participación del 37% en el total nacional. Se pueden diferenciar claramente 3 cuencas lecheras de suma importancia: Cuenca Sur (zona de Huinca Renancó), Cuenca Noreste (zona de Morteros) y Cuenca del Dpto. San Martín (zona de Villa María). Esta última aporta el 43% de la producción tampera provincial.

Las Varillas es una ciudad de la provincia de Córdoba, correspondiente al departamento San Justo. Cuenta con 20.000 habitantes aproximadamente y su economía está basada principalmente en el desarrollo de la explotación rural. Entre las diversas actividades primarias que se desarrollan, la producción de leche cruda en tambos locales

La ciudad de Las Varillas forma parte de la cuenca lechera de Villa María. Desde 2015 el sector se encuentra en crisis por las condiciones en que se comercializa la leche y los factores climáticos que afectaron la zona rural con inundaciones que dificultaron la extracción de la producción. Según el Ministro de Agricultura de la Provincia, Julián López, en declaraciones a La voz del Interior, *hay una baja en la producción en algunos tambos que llega hasta el 60 por ciento, debido al estrés que genera en los animales estar con las patas en el agua y las dificultades para su alimentación* (La Voz del Interior, 2015)

Por otra parte, según un informe elaborado por el Proyecto Especifico Sustentabilidad de Sistemas de Producción de Leche Bovinos del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) en febrero de 2016, la situación del sector primario vinculado a la producción bovina se caracteriza por:

- Caída sostenida de los precios internacionales de los productos lácteos. Entre los factores bajistas se cuentan: los niveles de stock en los principales países demandantes, el desplome del precio del petróleo que tracciona a la baja las cotizaciones del resto de los commodities y el sostenido fortalecimiento del dólar en relación al resto de las divisas.
- Disminución significativa en los volúmenes exportados por Argentina, consecuencia de los problemas de distinta índole que afectan los principales mercados de destino (Venezuela, Brasil, Rusia, China, entre otros).
- La devaluación cambiaria de diciembre de 2015, que acumula a la fecha el 53% con impacto directo e inmediato en los costos de producción ganaderos.
- Aumento del precio del maíz como consecuencia de la eliminación de los derechos de exportación lo cual incide sobre los costos de alimentación en los establecimientos lecheros
- Aumentos del precio de los combustibles, en particular el gas-oíl, los de la energía eléctrica y los previstos para el gas.
- Baja sostenida del precio nominal de la leche cobrado por el productor en tranquera, que inicia en el mes de abril de 2015

El precio de venta de la leche cruda no alcanza a cubrir el costo según el citado informe por lo que una gran población de tambos manifiesta problemas

financieros. Por tal motivo, las proyecciones futuras se encuentran condicionadas a las medidas de política económica sectorial tendientes a recomponer la rentabilidad relativa de la agricultura, ganadería y la actividad tambera. (INTA, 2016)

Según el informe de coyuntura del Observatorio de la Cadena Láctea (OCL), respecto de las perspectivas para 2017, se identifica que el aumento gradual del precio de la leche mejorará la competitividad de los tambos en todas las cuencas. Hasta fines de 2016 se puede inferir una disminución de aproximadamente un 4% en el número de tambos, lo cual represente unas 460 unidades productivas. Según el citado organismo esta tendencia se complementa con el incremento de la capacidad productiva de los tambos medianos, quienes captan la demanda insatisfecha de las usinas lácteas. Por tal motivo, se espera que el nivel de actividad del sector se mantenga constante a pesar de las políticas de economía de escala.

La mayoría de los establecimientos productores de leche contratan el servicio de recolección con empresas de transporte de la zona. El trabajo de recolección de leche fluida se convirtió de suma importancia en la cadena de valor para que la materia prima llegue a las usinas lácteas.

Según el Observatorio Nacional de Datos de Transporte (ONDAT, 2017) en Córdoba se encuentran registrados 63.425 vehículos afectados al transporte automotor de cargas, con un incremento anual del 3,6%. Este indicador refleja la importancia de la actividad en la provincia, que cuenta con el 10% del parque automotor afectado al sector en el país.

Según la edición N° 227 de la revista emitida por la Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas (FADEEAC, 2016) la situación del sector se sintetiza a continuación:

- Importante incidencia de los factores climáticos en relación al nivel de actividad. La existencia de campos anegados en distintos sectores de la provincia dificulta el acceso para el traslado de la producción, lo cual condiciona la actividad del transportista que posee unidades de gran porte.

- La definición de tarifas se encuentra regulada para el transporte de cereales, oleaginosas y hacienda. El resto de las ramas de transporte condiciona la definición del valor de la prestación a la negociación con el dador de cargas. En general, estas empresas mantienen un alto poder de negociación por lo que el transportista se encuentra sujeto a condiciones que no satisfacen sus expectativas de rentabilidad.

- La inflación incide significativamente sobre los costos de la prestación. En general, se identifica un doble impacto. Desde el punto de vista comercial, la actualización de tarifas se encuentra sujeta a la negociación con el dador de cargas quien generalmente ofrece resistencias para absorber la totalidad de los incrementos que asume el transportista. Desde el punto de vista de los costos, se verifica que el 70% de sus componentes definen sus precios en base al mercado o las políticas estatales. En particular, el precio del combustible se encuentra regulado por el Estado Nacional, el costo laboral se define en las negociaciones sindicales y el costo impositivo guarda una relación directa con la incidencia de los mismos y las normas vigentes. El poder de negociación del transportista es mínimo en relación a tales

componentes, por lo que resulta fundamental la estimación de su incidencia para minimizar el impacto que tales costos manifiestan sobre los niveles de rentabilidad.

- La contratación de personal en relación de dependencia implica un riesgo adicional por la presión que ejercen las asociaciones sindicales, lo cual origina importantes costos por el cumplimiento de las normas específicas para la liquidación de sueldos, además de los conceptos indemnizatorios que se generan en los despidos.

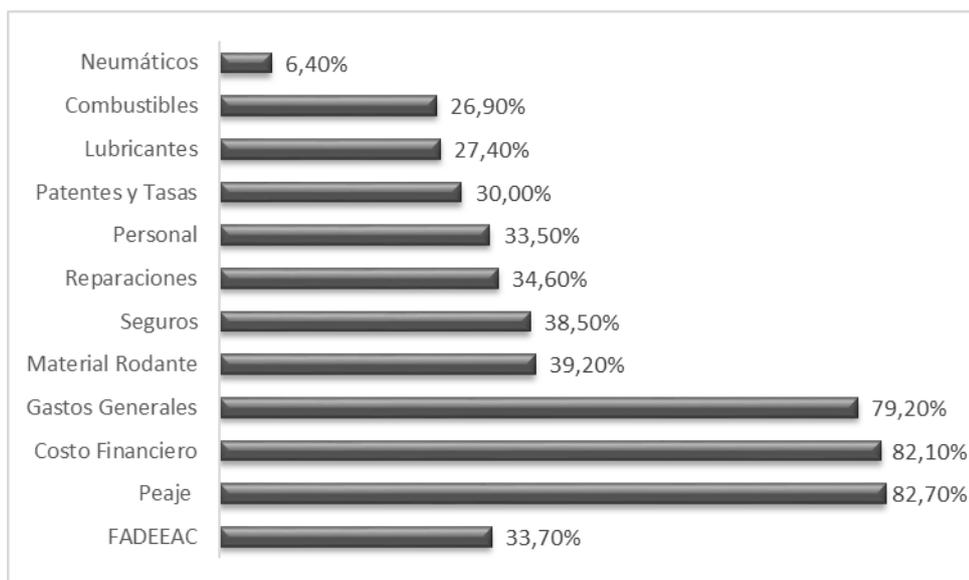
- El transporte de cargas capta las crisis macroeconómicas y las que resultan específicas en los sectores a los que prestan servicios. En este marco, se identifica la existencia de competencia desleal entre los transportistas, motivada en el ofrecimiento de mejores condiciones comerciales para captar mayor demanda, sin considerar el deterioro de la actividad en el mercado. Existen organizaciones que nuclean a empresarios, aunque no se identifica la intervención de organismos oficiales para evitar este tipo de prácticas entre los competidores.

En síntesis, la interacción de los citados aspectos ha deteriorado la competitividad de las empresas de transporte. La inversión necesaria para la prestación del servicio resulta excesiva para los niveles de rentabilidad esperados. Por tal motivo, entre los factores claves se encuentra el análisis y estudio de los costos, sus componentes y evolución, ajustando eficientemente la estructura y trasladando la incidencia de los mismos a las tarifas por servicios. (FADEEAC, 2016)

La Federación Argentina de Entidades empresariales del Autotransporte de Cargas (FADEEAC) elabora un índice de costos de transporte, por el cual se mide el comportamiento de sus componentes. El incremento de los mismos para el año 2016

se estima en un 40%, cuyos principales componentes se presentan en la siguiente figura.

Figura 3 Evolución Insumos (enero-octubre 2016)



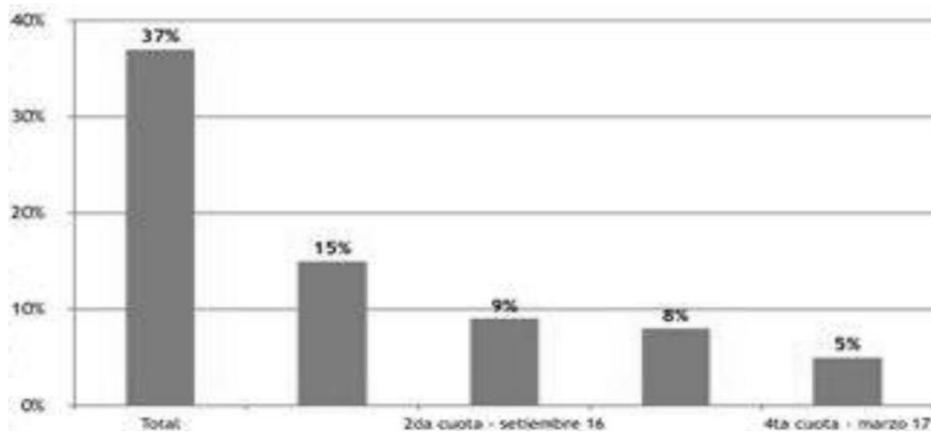
Fuente: FADEEAC, 2016

Los datos expuestos en la figura anterior representan la evolución de los componentes del costo hasta octubre de 2016, siendo el incremento hasta entonces del 33,7%. En el último trimestre se realizaron nuevos ajustes alcanzando el 40%. Este indicador marca la similitud en la evolución de los costos del transporte y la inflación minorista relevada por el INDEC. En tal sentido, se espera que la relación se

mantenga proporcional, lo cual permite estimar el comportamiento de los costos del transporte con un incremento del 20% para el año 2017 (FADEEAC, 2016).

En particular, se identifica la incidencia del costo laboral como el principal factor determinante del incremento en el último trimestre. En la siguiente figura, se define la evolución de tal componente, en el período 2016-2017.

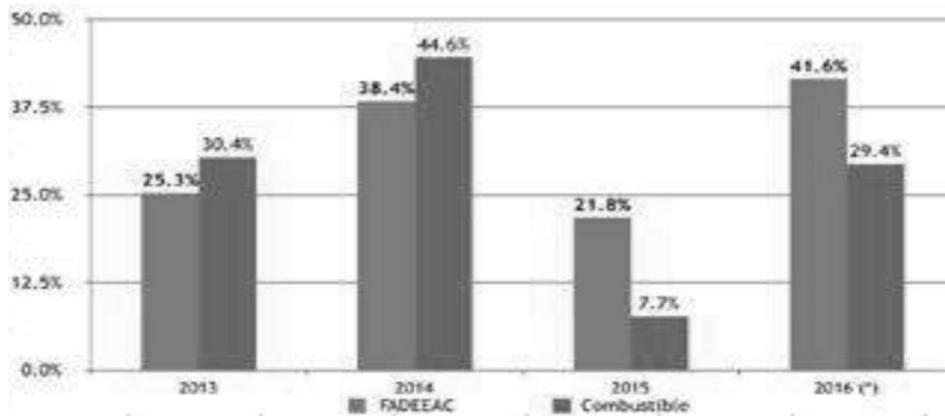
Figura 4 Costo Laboral 2016



Fuente: FADEEAC, 2016

Los acuerdos paritarios del último trimestre definen un incremento anual del 37%. Este indicador se encuentra entre los factores sobre los cuales el empleador carece de capacidad de negociación. Del mismo modo, el precio del combustible impacta significativamente sobre el costo en la empresa de transporte, tal como se identifica en la siguiente figura.

Figura 5 Costo combustible



Fuente: FAEEDAC, 2016

El incremento del costo del combustible para 2016 es de un 29,4% poco menos que dos puntos porcentuales respecto de la evolución de los costos totales en el año. Se identifica que hubo períodos en que este componente aumentó en mayor proporción al índice elaborado por la FADEEAC.

El análisis del microentorno define al transporte automotor de cargas como una empresa con alta inversión, riesgo y costos que inciden captando gran parte de la rentabilidad del propietario. Según la FADEEAC, del total del precio pactado por la prestación, un 6% constituye ganancia neta para el propietario, mientras que el costo impositivo es del 36,2% y el costo laboral un 15,8%. Cada empresario deberá realizar un análisis de tales componentes para aplicar las medidas que se ajusten al objetivo de corto plazo.

En general, las expectativas para 2017 son positivas. Se espera el acceso a nuevas líneas de crédito para ampliar la capacidad del servicio, así como el control de la inflación que frene el incremento generalizado de los costos.

#### *4.2. Análisis interno*

El desarrollo del presente apartado resulta del análisis de las condiciones en que opera TRANSPORTE CV S.A. en la prestación del servicio de transporte de leche cruda. A tal fin se refleja la información obtenida de las entrevistas realizadas a su propietario, datos relevados a través de la observación directa relativa a la organización y procesos internos, además del aporte de la documentación que respalda la actividad empresarial.

##### *4.2.1. Antecedentes*

La empresa se inició en el año 2003 en la ciudad de Las Varillas, provincia de Córdoba, como un negocio familiar y ante la demanda que existía en el mercado local por la instalación de una nueva fábrica láctea. La actividad principal es la recolección de leche fluida desde zonas rurales aledañas hasta las usinas (fábricas lácteas).

En sus comienzos se encontraba situada dentro del plano urbano de la ciudad, la cual debió mudarse debido a distintas ordenanzas municipales que prohibían el tránsito pesado por esa zona a donde se encuentra en la actualidad.

La empresa contaba en sus inicios con 3(tres) camiones cisternas, y a medida que la demanda aumentó fue creciendo en forma progresiva y enfrentando las distintas dificultades económicas del país.

A fines de 2016 cuenta con 20(veinte) unidades camiones cisternas, 25(veinticinco) empleados choferes, 1(un) empleado administrativo y una gran instalación de galpones provisto de maquinarias necesarias para el mantenimiento y reparación de vehículos.

#### 4.2.2. Misión

*Ser la empresa líder en ofrecer el servicio de recolección de leche fluida y así brindarles a nuestros clientes la mejor calidad y seguridad en el traslado hacia las usinas lácteas.*

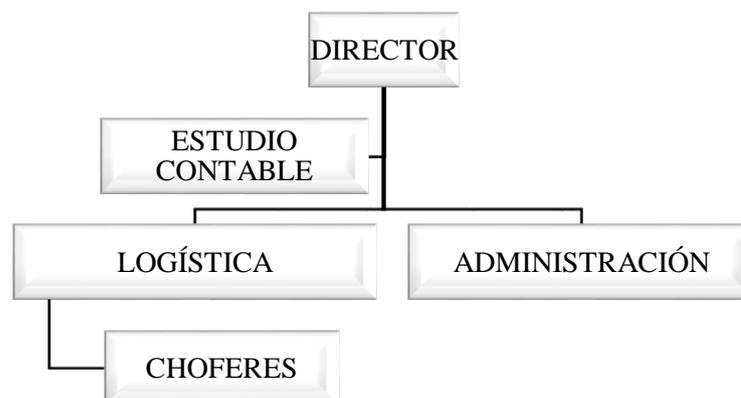
#### 4.2.3. Objetivos

- Brindar el mejor servicio a los clientes.
- Cumplir con las demandas de los clientes.
- Mantener actualizada la flota de camiones y acoplados cisternas.
- Instalar sistemas de caudalímetro computarizados para un mejor control de carga.
- Obtener niveles de rentabilidad orientados al crecimiento en el corto plazo.

#### 4.2.4. Estructura organizacional

La organización interna de la empresa presenta una estructura básica producto del carácter familiar adoptado para el desarrollo de la actividad. En la Figura 6 se presenta el organigrama de la empresa.

Figura 6 Organigrama



Fuente: elaboración propia según relevamiento

Se describen a continuación los componentes de la organización, identificando funciones y responsabilidades detectadas en el proceso de investigación, a través de entrevistas con el propietario y la observación directa:

- **Director:** es la persona que detenta el control estratégico sobre la empresa, tomando decisiones relacionadas a los objetivos, establecer los medios para alcanzarlos y organizar la administración. El puesto es ocupado por el fundador de Transporte CV S.A. quien posee experiencia en la administración de la empresa por su participación desde sus inicios.
- **Estudio Contable:** se contratan estos servicios para el asesoramiento, liquidación de impuestos, sueldos y elaboración de estados contables.
- **Logística:** esta persona tiene a su cargo la coordinación y organización de los camiones cisternas y del personal – choferes.
- **Administración:** internamente se desarrollan los procesos de facturación, registro de compras y gastos, gestión de cobranzas y pagos.
- **Personal – Choferes:** personas que llevan a cabo su trabajo en la recolección de leche fluida por los tambos.

En general, la empresa se caracteriza por la concentración de funciones en el director, quien define aspectos operativos vinculados a la prestación del servicio además de mantener una relación directa con clientes y proveedores. En general, se identifica que los responsables de mandos medios manifiestan escasa participación en el proceso de toma de decisiones.

#### *4.2.5 Estructura jurídica e impositiva*

La empresa se encuentra en la figura de una Sociedad Anónima, cuyos socios son el fundador (director) con una participación del 70% en el capital y los resultados. Los restantes socios son sus hijos con un 15% de participación cada uno. Todos los socios desarrollan funciones dentro de la empresa, aunque las decisiones se encuentran concentradas en el director.

Transporte CV SA se encuentra obligada a la emisión de facturas electrónicas y dispone de un sistema computarizado para el procesamiento de la información. A través del mismo se registran las operaciones que dan origen a los Estados Contables, cuya elaboración y auditoría se encuentra a cargo del Contador independiente. La fecha de cierre es el 31 de diciembre de cada año. Se identifica la existencia de la totalidad de la documentación presentada ante la Inspección de Personas Jurídicas con jurisdicción en la provincia de Córdoba.

Respecto de las obligaciones impositivas, la empresa se encuentra inscrita en IVA Responsable inscripto, Ganancias personas jurídicas, Impuesto a la Ganancia Mínima presunta, Acciones y participaciones societarias. A nivel provincial tributa el impuesto a los ingresos brutos bajo el régimen de Convenio Multilateral con jurisdicción en la provincia de Córdoba y Santa Fe.

Además, se encuentra obligada a presentar regímenes de información de participaciones societarias, balances digitalizados en formato pdf y el régimen de compras y ventas.

En general, se verifica el cumplimiento de las obligaciones formales y materiales que resultan de los organismos impositivos, previsionales y laborales. Sin

embargo, la empresa carece de un sistema que permita la emisión de informes internos que se orienten a la toma de decisiones. En general, la información se encuentra disponible y el director realiza el procesamiento a los fines de su análisis personal.

#### *4.2.6. Recursos Humanos*

La empresa cuenta con 25 empleados choferes, cada uno con sus respectivas licencias de conducir, examen de psicofísico, cursos y charlas aprobadas. Desde las usinas lácteas dictan y obligan asistencia a charlas con distintos temas de importancia.

Transporte CV SA se encuentra inscripta como empleador con 26 empleados registrados en relación de dependencia. Entre los dependientes se encuentra un administrativo, 15 choferes que realizan la prestación continua y 10 que actúan como reemplazo. La recolección de leche se realiza en forma continua y diaria. Cada chofer dispone de un día y medio de descanso semanal, en cuyo período es reemplazado por otro dependiente a los fines de mantener el abastecimiento. Asimismo, se identifica un alto grado de rotación del personal como consecuencia de las diversas ofertas laborales disponibles en la competencia, además de las exigencias propias del tipo de actividad que ocasionan faltas de motivación del personal.

Corresponde la aplicación del Convenio Colectivo 40/89 por lo que Transporte CV SA se encuentra afiliada al Sindicato obrero de Choferes Camioneros y Ayudantes de Córdoba.

En relación a las obligaciones originadas en su condición de empleador se identifican las siguientes:

- Registro de Altas y Bajas del personal

- Armado y mantenimiento del legajo del personal.
- Elaboración de la planilla de km recorridos por chofer
- Liquidación de sueldos, emisión de recibos.
- Declaración jurada de aportes y contribuciones, Formulario 931.
- Declaración jurada de aportes y contribuciones sindicales.
- Presentación de libros de sueldos ante el Ministerio de Trabajo de Córdoba.

Las citadas obligaciones formales se encuentran a cargo del estudio contable, quien mantiene el archivo de la citada documentación laboral.

#### *4.2.7. Procesos operativos*

Transporte CV SA realiza exclusivamente la recolección de leche cruda en establecimientos tamberos de la cuenca lechera de Villa María.

En el momento en que se presenta a los consumidores, la leche no debe contener ningún contaminante en un nivel que ponga en peligro la salud pública y ello conlleva a todo un proceso que va desde que se obtiene hasta que se consume.

La leche debe recolectarse, transportarse y entregarse sin demora alguna, evitando todo tipo de contaminación.

El diseño y construcción de los tanques cisternas transportadores debe ser de un material acero inoxidable térmico para evitar el aumento de la temperatura y así la aparición de bacterias. El mantenimiento e higiene de las mismas se realiza con distintas sustancias químicas y con altas temperaturas una vez descargada la materia prima.

El avance permanente de la tecnología ofrece camiones más confortables y con mayores beneficios para el correcto traslado de mercaderías. Lo que se destaca en cuanto a las innovaciones son su volante regulable, asiento de conductor con control y suspensión neumática, equipamiento de computadora de a bordo con múltiples funciones, sistema de climatización, calefacción, levanta vidrios eléctricos, espejos retrovisores con un gran ángulo de visualización y sus renovados motores bajo consumo y bajo riesgo de contaminación.

Como innovación se destaca una herramienta útil como es el sistema de seguimiento satelital a través de internet de las unidades que permite saber con exactitud la ubicación del mismo en cualquier momento. Ayuda también a la estadística de kilómetros realizados, consumos del vehículo, exceso de velocidad, saber qué persona está utilizando la unidad y sirve como medio de seguridad.

Con respecto a la carga de leche se implementó un sistema de medición dinámico de volumen de leche computarizado que arroja información sobre la cantidad cargada, el número de remito y tambo correspondiente, la temperatura de carga y a su vez realiza un muestreo más higiénico y esterilizado.

Durante el año 2016 Transporte CV SA mantiene una relación comercial con la empresa Molfino, que dispone de plantas en Tío Pujio (Córdoba) y Rafaela (Santa Fe).

La modalidad de esta prestación consiste en cargar suero en la planta de Tío Pujio para realizar la descarga en establecimientos tamberos de la zona rural de La Para.

Posteriormente se dirige a la planta de Rafaela donde se carga leche fluida con destino a Tío Pujio. El recorrido tiene una distancia de 740 km y se desarrolla en el término de diez horas aproximadamente.

Las unidades de transporte de mayor antigüedad son afectadas a la recolección de leche propiamente dicha. A tal fin, el camión comienza su recorrido saliendo desde las instalaciones aproximadamente a las 6 a.m. y se dirige a los distintos tambos ubicados en una misma zona. Al llegar, la leche se encuentra en equipos de frío refrigerados y aislados térmicamente a una temperatura no mayor a las 4,5°C que antes de ser cargada se debe medir a través de una regla, realizar la prueba con alcohol para verificar que se encuentre en buen estado y sacar una muestra con un recipiente esterilizado para su posterior análisis profundo en la fábrica láctea. La succión se realiza a través de bombas hidráulicas a rotor.

Una vez finalizado el recorrido pasando por todos los tambos el camión se dirige hacia la fábrica en Tío Pujio para la descarga. A efectos de medir la leche que llega se puede realizar de diferentes maneras, las más utilizadas son a través de balanzas o caudalímetro instalados en las usinas lácteas.

La duración del recorrido depende de la cantidad de tambos por el cual el camión debe pasar, habiendo un promedio de 7 horas de duración.

En ambas modalidades de prestación, cuando el camión se encuentra finalmente vacío, proceso que dura aproximadamente 2 hs., se le realiza el lavado correspondiente con ácidos y agua caliente por 30 minutos para una correcta desinfección, terminando así el proceso de recolección el camión vuelve a las instalaciones de la empresa para el mantenimiento correspondiente de la unidad.

#### *4.2.8. Sistema de Comercialización*

Los potenciales clientes con los que se interactúan son las usinas lácteas más importantes de la zona, tales como La Serenísimas (Las Varillas), Punta del Agua (James Craick), Sobrero y Cagnolo (San Marcos) y Molfino (Tio Pujio). Las tarifas del flete son calculadas por kilómetros recorridos y las mismas son impuestas por las fábricas. Los cobros se realizan el día 10 de mes siguiente al del servicio prestado a través de una serie de liquidaciones correspondientes.

Las características de las unidades de transporte con las que se encuentra equipada la empresa, desde 2016 se realiza la distribución de suero y traslado de leche fluida para la empresa Molfino, según el proceso detallado en el apartado anterior. Por este servicio se pacta una tarifa de \$ 15,6 por km recorrido, con una carga promedio de 25.000 kg. En menor medida se mantiene el servicio de recolección para la misma empresa con la misma tarifa.

La principal relación comercial se mantiene con Molfino, aunque no existe un acuerdo formal que vincule a las empresas. Asimismo, existe la posibilidad de generar nuevas relaciones comerciales si las condiciones de la prestación no se ajustan a los objetivos de la empresa.

En relación a los proveedores, el Director se encuentra evaluando permanentemente nuevas opciones para hacer más eficiente la estructura de costos. Se admite que la competitividad en el mercado, dependen de la eficiencia en la prestación del servicio así como la minimización de costos. Entre los principales se encuentra el precio del combustible para lo cual se realizan análisis en busca de la

mejor relación precio/producto. En general, el plazo de pago de las compras es a 30 días aproximadamente, siempre que este plazo no dificulte la entrega de productos.

La captación de nuevos proveedores se realiza con cuidado escuchando y analizando las propuestas de entrega, plazos de pago y calidad del producto a adquirir.

#### 4.3. FODA

Como resultado del relevamiento realizado a través de la observación directa en la empresa y las respuestas obtenidas en el marco de entrevistas semiestructuradas con el propietario, se obtiene una matriz FODA como herramienta para el diagnóstico de la posición competitiva de Transporte CV S.A. En la Tabla 2 se presentan los aspectos que componen el diagnóstico.

*Tabla 2 FODA*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación estratégica</li> <li>• Personal calificado y experimentado.</li> <li>• Experiencia y trayectoria empresarial sobre el tema de recolección de leche fluida.</li> <li>• Sistema de rastreo satelital en las unidades.</li> <li>• Relaciones comerciales afianzadas con clientes fuertes en el sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de control del consumo de los principales insumos.</li> <li>• Alto índice de rotación del personal.</li> <li>• Ausencia de informes contables y financieros.</li> <li>• Elevada inversión e inmovilización de capital</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de captar la demanda de nuevos clientes.</li> <li>• Disponibilidad de tecnología para el control y la implementación de servicios de logística</li> <li>• Crecimiento de la tercerización de servicios de transporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgos vinculados al transporte</li> <li>• Alta competencia en el rubro.</li> <li>• Aumentos permanentes de los precios de los insumos.</li> <li>• Recesión de la economía por políticas macroeconómicas dirigidas al sector lechero.</li> <li>• Presión fiscal.</li> <li>• Presión sindical</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento

#### *4.4. Conclusiones diagnósticas*

En TRANSPORTE CV S.A. se identifica la existencia de una empresa con una fuerte permanencia en el sector como consecuencia de la trayectoria y la calidad en la prestación del servicio de transporte de leche cruda.

En este contexto se han capitalizado los resultados incrementando el número de unidades de transporte disponibles a través de la experiencia de su propietario y la disposición de un grupo de recursos humanos capacitado para el desarrollo de la actividad. Además, la empresa dispone de tecnología de avanzada en lo que respecta al control de cargas y el cumplimiento de la normativa específica respecto de las condiciones para el traslado de la leche.

El macro entorno incide sobre la situación de Transporte CV S.A. por la situación recesiva que atravesó la economía nacional en los últimos años. En un contexto con altos niveles de inflación los costos crecieron significativamente, ocasionando desfasajes en la traslación del impacto a las tarifas pactadas con los dadores de carga. La consecuencia inmediata de tales factores fue la reducción de los niveles de rentabilidad alcanzados por las empresas y la evaluación de estrategias para mejorar la competitividad.

En el micro entorno, la actividad de una empresa de transporte automotor de leche se encuentra influenciada por el contexto del sector lácteo y por la situación del transporte en general.

Los establecimientos tamberos de la cuenca villamariense se encuentran atravesando un período de pérdida de competitividad originado en la insuficiencia del precio de venta de la leche, respecto de los costos de producción. Por tal motivo se

aplican economías de escala por las cuales las empresas de mayor tamaño absorben a los pequeños productores. Asimismo, las plantas productoras de lácteos contratan los servicios de transporte para la distribución de sueros y el traslado de leche de una planta a la otra, lo cual minimiza el impacto de las crisis del sector sobre los transportistas.

En relación al transporte, las empresas se encuentran incididas por los altos costos originados en factores no controlables, tales como el combustible, el costo laboral e impositivo. En este contexto, las dadoras de cargas realizan actualizaciones de tarifas en forma desfasada, lo cual reduce la rentabilidad del transportista, quien dispone de una significativa inversión para el desarrollo de la actividad.

Asimismo, ambos sectores presentan expectativas optimistas para el año 2017, lo cual motiva al emprendimiento de nuevos proyectos que acompañen los procesos de reactivación económica del país.

En este marco, la empresa de transporte de leche fluida, ligada estrechamente a la evolución de este sector, requiere de información precisa que permita definir el estado de situación en que se encuentra desde el punto de vista financiero y económico. La ausencia de informes que presenten datos de ingresos, gastos y costos limita las capacidades de crecimiento empresarial, ya que las decisiones se encuentran basadas en la experiencia e intuición de su propietario sin el análisis de las variables determinante del éxito en el corto y mediano plazo.

Por otra parte, la presión de los organismos impositivos a nivel nacional y provincial representa un factor clave en la definición de los resultados que arroja la empresa, lo cual exige la consideración de la incidencia de tales costos en la

rentabilidad final obtenida. Paralelamente, la presión de los sindicatos para el constante aumento en el costo laboral conduce a un análisis de las variables que constituyen este costo a los fines de identificar la necesidad de implementar política de ajustes en las tarifas y costos a soportar por la prestación del servicio.

En síntesis, la participación en un contexto que se encuentra en permanente cambio, con la intervención de intereses específicos de sectores asociados a la prestación, así como las necesidades de crecimiento y permanencia en el mercado, exigen la implementación de herramientas que permitan la obtención de indicadores de rentabilidad y la incidencia de los principales costos en la evolución de la actividad empresarial de la empresa.

La empresa de transporte requiere de un sistema de información interno que permita estandarizar los costos, definiendo el comportamiento de los mismos, composición e incidencia sobre los ingresos. En este marco, la rentabilidad representa un indicador de excelencia para evaluar la eficiencia de la actividad y efectuar los ajustes que maximicen los resultados para alcanzar las expectativas empresariales.

## 5. Propuesta de aplicación

### 5.1. *Objetivos de la propuesta*

Según el diagnóstico realizado en el apartado precedente, se identifica que Transporte CV SA dispone de una amplia capacidad para crecer en el sector aprovechando las ventajas competitivas que ofrece la trayectoria y permanencia en el mismo.

Por tal motivo, la propuesta de aplicación, se orienta a potenciar las capacidades a través de la implementación de herramientas de asistencia para la toma de decisiones. En este marco, se identifican los siguientes objetivos:

- Elaboración de ratios e indicadores que definan la situación financiera y económica de Transporte CV SA: la implementación de los mismos permitirá realizar una evaluación de la información que emerge de los Estados Contables, lo cual define la capacidad de generar resultados y la disponibilidad de recursos financieros para hacer frente a las obligaciones.
- Estandarización de costos: la definición de los componentes del costo y su comportamiento constituye un aspecto determinante para la toma de decisiones. Esta herramienta permite la definición del punto de equilibrio y justifica las necesidades de actualización de tarifas frente a la variación de los costos fijos y variables. En principio, los costos fijos mantienen este comportamiento en el corto plazo, considerando como tal un período máximo de dos años.
- Análisis de la incidencia del costo laboral sobre la rentabilidad: los recursos humanos representan un factor fundamental en el transporte de leche. Como

consecuencia de la aplicación de las normas laborales existen costos fijos y variables que inciden sobre el nivel de resultados que arroja la actividad. En tal sentido, se identifican los aspectos que integran el costo laboral, comportamiento e incidencia sobre los ingresos y resultados.

- Análisis de la incidencia del costo impositivo sobre la rentabilidad: tales componentes detraen parte de las utilidades, lo cual incide sobre el rendimiento que obtienen los propietarios sobre su inversión. En tal sentido, resulta relevante la definición de los tributos que inciden en la actividad y su relación con los niveles de ingresos y resultados.
- Análisis de la rentabilidad: considerando diversas fuentes de financiación se identifica la capacidad para generar resultados positivos. Se aplican diversos criterios doctrinarios a los fines de determinar la vinculación de los resultados y los niveles de inversión obtenidos.

Los citados aspectos se consideran de relevancia para la disposición de recursos que permitan identificar los aspectos que inciden sobre la toma de decisiones en la empresa de transporte. La implementación de las estrategias definidas en los próximos apartados pone en marcha un sistema orientado a la maximización de resultados, en base a la estructura interna de la empresa.

## *5.2. Análisis de la situación financiera y económica*

En el Anexo II se presenta una síntesis de los Estados Contables emitidos por Transporte CV SA para el ejercicio económico 2016. En la siguiente tabla se presenta el análisis vertical de sus componentes.

*Tabla 3 Análisis vertical del Estado de Situación Patrimonial*

<b>TRANSPORTE CV S.A.</b>		
<b>Composición patrimonial al 31/12/2016</b>		
<b>ACTIVO</b>	<b>2016</b>	<b>Análisis Vertical</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Disponibilidades	\$ 430.000,00	<b>4,61%</b>
Créditos por Ventas	\$ 2.550.100,00	<b>27,36%</b>
Otros Creditos	\$ 2.131.640,00	<b>22,87%</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 5.111.740,00</b>	<b>54,84%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
Otros Creditos	\$ 10.000,00	<b>0,11%</b>
Bienes de Uso	\$ 4.200.100,00	<b>45,06%</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 4.210.100,00</b>	<b>45,16%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 9.321.840,00</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Deudas Comerciales	\$ 6.445.210,00	<b>69,14%</b>
Deudas Bancarias y Financieras	\$ 285.000,00	<b>3,06%</b>
Deudas Fiscales	\$ 387.000,00	<b>4,15%</b>
Deudas Sociales	\$ 1.160.000,00	<b>12,44%</b>
Otras Deudas	\$ 180.000,00	<b>1,93%</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 8.457.210,00</b>	<b>90,72%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Deudas Bancarias	\$ 185.000,00	<b>1,98%</b>
Deudas Fiscales	\$ 489.000,00	<b>5,25%</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 674.000,00</b>	<b>7,23%</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>\$ 9.131.210,00</b>	<b>97,96%</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 190.630,00</b>	<b>2,04%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PN</b>	<b>\$ 9.321.840,00</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: elaboración propia según Estados Contables 2016

La mayor parte del activo se concentra en el corto plazo, con mínima incidencia de disponibilidades y una composición predominante en créditos por ventas e impositivos. Considerando que la actividad que desarrolla es la prestación de servicios de transporte automotor, no se identifica la existencia de stock, los insumos se adquieren a medida que sean necesarios.

El rubro otros créditos se componen principalmente por saldos a favor impositivos, como consecuencia de las constantes retenciones y percepciones en exceso que se realizan en cada liquidación que realiza la planta procesadora de lácteos.

Los bienes de uso representan un 45% de la inversión afectada a la actividad. Según lo relevado, las unidades de transporte se encuentran valuadas a su valor histórico menos las depreciaciones acumuladas. El valor residual que impacta en los Estados Contables resulta significativamente menor al valor de mercado del principal activo necesario para la ejecución del servicio de transporte. A los fines de evaluar la rentabilidad de la inversión de la empresa objeto del presente trabajo, se considera la información histórica considerando que la misma responde a la inversión realizada oportunamente.

En relación a las fuentes de financiamiento, se identifica una estructura basada en la participación de terceros en la obtención de los recursos que demanda la actividad. El 70% de las deudas corresponden a proveedores de insumos necesarios para la prestación, lo cual representa una presión relativa, considerando que se trata de cheques de pago diferido emitidos para abonar tales conceptos. Las deudas bancarias representan un 7% del total de pasivo y corresponden a un préstamo a mediano plazo para financiar la compra de la última unidad adquirida.

La empresa aplica la política de reinversión de las utilidades, luego de satisfacer a los socios con las retribuciones que corresponden al trabajo personal. Los retiros en concepto de sueldos y honorarios se encuentran registrados en el Estado de Resultados y el Estado de Evolución del Patrimonio Neto.

Asimismo, los mínimos niveles de utilidades obtenidos y la escasa inversión inicial dan cuenta de la reducida participación de los propietarios en la estructura financiera. En tal contexto, la calificación frente a las entidades financieras puede considerarse riesgosa ante la falta de garantías frente a nuevas obligaciones.

A los fines de ampliar el análisis, en la siguiente tabla se presentan los principales indicadores financieros y económicos.

*Tabla 4 Indicadores financieros y económicos*

<b><u>Indice de Solvencia</u></b>	<u>Patrimonio Neto</u>	2%
	Pasivo	
Tasa de interés promedio =	<u>Intereses devengados</u>	4%
	Pasivo Promedio	
<b><u>Indices de Rentabilidad</u></b>		
Margen de Utilidad Bruta =	<u>Ventas - Costos Producción</u>	4%
	Ventas	
Margen de Utilidad Neta =	<u>Utilidad despues de Impuestos</u>	2%
	Ventas	
Tasa de rentabilidad =	<u>Utilidad despues de Impuestos</u>	6%
	Total Activo	
Rentabilidad del Patrimonio Neto =	<u>Resultado del Ejercicio</u>	292%
	Patrimonio Neto	
<b><u>Indice de Liquidez</u></b>		
Liquidez Corriente =	<u>Activo Corriente</u>	60%
	Pasivo Corriente	
Liquidez Total =	<u>Activo Total</u>	102%
	Pasivo Total	

Fuente: elaboración propia en base a Balance 2016

El índice de solvencia indica la participación que el capital propio representa sobre la financiación de terceros, el cual se ubica en el 2%, lo que confirma que la actividad se encuentra sustentada por fondos de terceros. Asimismo, se identifica que la tasa de interés promedio es del 4% anual, la cual no supera el nivel de rentabilidad alcanzado por lo que sería aceptable la política aplicada.

Considerando la información del año 2016, el margen de utilidad bruta alcanza un nivel del 4% sobre el total de ingresos por servicios prestados. Este indicador refleja la importancia de los costos directos en la ejecución de la actividad, los cuales detraen prácticamente la totalidad de la facturación anual. Los costos de administración, comercialización y financiación presentan menor incidencia, que permiten alcanzar un margen de utilidad neta del 2% anual. Es decir, por cada cien pesos facturados se obtienen ganancias netas de dos pesos, lo cual no resulta suficiente para alcanzar las expectativas de los propietarios.

Respecto de la rentabilidad del activo, los niveles alcanzados reflejan una ganancia de 6% sobre cada peso invertido, considerando valores históricos según se advirtió en párrafos anteriores.

Tales indicadores evidencian las dificultades de la empresa de transporte para la obtención de atractivos niveles de utilidades. En principio, la incidencia de los costos directos se identifica como la principal causa de tales ineficiencias, debido a que el nivel de actividad es regular en el año evitando la incursión en improductividades y ociosidad.

En relación a la política de financiación adoptada, se verifica que la misma permite potenciar el rendimiento del capital propio. Se verifica un apalancamiento financiero que incrementa significativamente la rentabilidad de los propietarios alcanzando niveles del 292% respecto de la inversión inicial y los resultados acumulados. En principio, resulta conveniente la financiación con fondos de terceros a tasas de interés que se ajusten a las capacidades de rendimiento de la actividad.

En relación a la capacidad de pago, la liquidez corriente indica que se disponen de los recursos para el pago del 60% de las obligaciones. Con este nivel de endeudamiento la empresa se encuentra sujeta a un círculo de financiación permanente, debido a que los recursos que genere durante los primeros meses del año serán necesarios para abonar las deudas que exceden el activo corriente. En tal sentido, resulta determinante el plazo de vencimiento de las nuevas obligaciones, de modo que las mismas permitan obtener los fondos necesarios derivados de la prestación.

En síntesis, Transporte CV SA evidencia dificultades para alcanzar niveles de utilidades que presenten atractivos niveles de rentabilidad sobre la inversión. Esta situación origina inconvenientes para la obtención de nuevos préstamos que incrementen la capacidad productiva, ya que la tasa máxima que puede soportar la actividad es del 6%. Por tal motivo, resulta necesario definir niveles estándar de costos en cuanto a la eficiencia de los consumos y aplicar políticas de economía de escala para acceder a descuentos por volúmenes de compras que permitan minimizar tales niveles.

En relación a la situación financiera, la empresa manifiesta capacidad de satisfacer sus obligaciones en el corto plazo. Asimismo, la calificación que otorga el sistema financiero a este tipo de estructuras patrimoniales resulta riesgosa, por lo que se aplicarían tasas de interés elevadas, además de las garantías prendarias a las que se encuentran sujetos los bienes adquiridos con financiación bancaria. En tal sentido, será necesario demostrar la capacidad de hacer eficientes operaciones financieras para minimizar el costo para la adquisición de nuevas unidades.

### *5.3. Sistema de costos*

El análisis de la situación financiera y económica de Transporte CV S.A. en el año 2016 evidencia dificultades para alcanzar niveles de resultados que compensen la inversión afectada al desarrollo de la actividad. Entre las causas que resultan determinantes de tal situación se identifican las siguientes:

- Sistema de tarifas: la planta procesadora de lácteos es quien demanda los servicios de recolección de leche cruda y distribución de sueros. La empresa de transporte presenta mínimos niveles de negociación de tarifas siendo las mismas definidas por la dadora de cargas. Un incremento de los costos de producción tiende a ser trasladado al precio de la prestación, lo cual demanda de nuevos acuerdos que generalmente se dilatan en el tiempo. Estos desfasajes originan períodos en que los costos adicionales absorben ganancias del propietario, con ajustes en las tarifas que se aplican en forma diferida, lo cual incide negativamente en los resultados de la empresa de transporte. Considerando los mínimos márgenes de utilidad neta es necesario disponer de un sistema de costos actualizados para la definición de tarifas que compensen los mismos, evitando la incursión en pérdidas temporarias.
- Sistema de costos: la ejecución de la actividad de transporte demanda del consumo de insumos que pueden estandarizarse para su mejor control y eficiencia. Sin embargo, los costos incurridos en tales componentes requieren de la negociación con proveedores para acceder a descuentos por compras en cantidad, considerando la regularidad de la demanda y el volumen de las operaciones. El costo unitario puede minimizarse como consecuencia de la

eficiencia en los consumos y el acceso a menores costos unitarios como consecuencia de acuerdos de abastecimiento con proveedores.

Un análisis preliminar de los costos incurridos por Transporte CV SA durante el año 2016 resulta del análisis vertical del Estado de Resultados, que se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 5 Análisis vertical del Estado de Resultados

<b>TRANSPORTE CV S.A.</b>		
Análisis vertical del Estado de Resultados 2016		
Ingresos	\$ 27.118.300,00	<b>100,00%</b>
Costo de Servicios Prestados	<u>\$ 26.019.729,00</u>	<b>95,95%</b>
Resultado Bruto Ganancia	\$ 1.098.571,00	<b>4,05%</b>
Gastos de Administracion	\$ -326.893,00	<b>-1,21%</b>
Gastos de Comercializacion	\$ -1.000,00	<b>-0,00369%</b>
Impuestos y Contribuciones	\$ -762.583,00	<b>-2,81%</b>
Resultados Financieros y por Tenencia		
Generados por Pasivos:		
Intereses comerciales	\$ -2.700,00	<b>-0,01%</b>
Intereses Bancarios y Financieros	\$ -90.100,00	<b>-0,33%</b>
Comisiones Bancarias	\$ -80.235,00	<b>-0,30%</b>
Intereses y actual.impositivas y previs.	<u>\$ -160.500,00</u>	<b>-0,59%</b>
Resultados Financieros	\$ -333.535,00	<b>-1,23%</b>
Otros Ingresos y Egresos	\$ 400.200,00	<b>1,48%</b>
<b>RESULTADO OPERACIONES ORDINARIAS</b>	<u>\$ 74.760,00</u>	<b>0,28%</b>
<u>Resultados Operaciones Extraordinarias</u>		
Ganancia por la Disposicion de Activos	<u>\$ 482.000,00</u>	<b>1,78%</b>
Resultado Final del Ejercicio A.D.I. Ganancias	\$ 556.760,00	<b>2,05%</b>
Impuesto a las Ganancias	\$ -	
Resultado Final del Ejercicio, Ganancia	<u>\$ 556.760,00</u>	<b>2,05%</b>

Fuente: elaboración propia en base a Estados Contables 2016

La composición del Estado de Resultados evidencia la significativa incidencia del costo directo sobre los niveles de actividad registrados. El resultado bruto alcanza un 4% sobre los ingresos, siendo el resultado neto equivalente al 2% de los mismos, lo cual evidencia que la incidencia de los costos de administración y comercialización

es mínima. En particular, los resultados financieros detraen un 1,23% de los ingresos, mientras que los impuestos y contribuciones representa el 2,81%. El resultado de operaciones ordinarias alcanza un 0,28% del nivel de actividad, lo cual confirma las dificultades económicas que presenta la empresa para obtener resultados positivos.

En relación a las tarifas a las que se ofreció el servicio de transporte durante el año 2016 se relevó que al 31/12 estaba vigente la mencionada, es decir, \$ 15,60 por kilómetro recorrido. Sin embargo, el análisis de los ingresos registrados para 2016 y su relación con el nivel de actividad arrojan una tarifa promedio de \$ 7,63 por km recorrido, en promedio. Esta situación se origina como consecuencia de la variación en tales precios durante el año, debido a la política de la empresa orientada en ajustar las mismas a los incrementos de los costos.

A los fines de obtener el costo unitario de la actividad para el año 2016 se realizaron los siguientes relevamientos:

- Nivel de actividad: la prestación del servicio se realiza con la disposición de 20 camiones propios. Eventualmente se subcontratan servicios de terceros frente a situaciones extraordinarias, tales como roturas o licencias por enfermedad del personal. En base a los km consignados en la liquidación de sueldos durante el año 2016 se verifica que se recorrieron un total de 3.552.000 km, los cuales originan el nivel de actividad y costos registrados en tal período. En base a este registro se puede inferir que cada camión recorrió 177.600 kilómetros, en promedio durante 2016.
- Clasificación de costos: los costos fueron registrados contablemente en la tabla anexa al Estado de Resultados. A los fines de obtener un costo unitario, se

agruparon los componentes considerando la variabilidad, según se presenta en la siguiente tabla.

- Composición del costo: se identifican los costos de insumos, personal, producción, impositivos, financieros y otros costos. Cada componente agrupa los conceptos que fueron registrados a los fines del Estado de Resultados para el año 2016. La depreciación de bienes de uso se identifica como un costo diferenciado, considerando que se trata de un componente no erogable calculado sobre la inversión en tales bienes. Considerando que el transporte constituye un servicio, es decir, no existe un proceso productivo ni stock para su prestación, la totalidad de los componentes del Estado de Resultados son considerados costos, debido a que se encuentran vinculados con la capacidad para generar ingresos, lo cual resulta coherente con la definición de costos y resulta relevante para la toma de decisiones del empresario. En la siguiente tabla se presenta la clasificación de costos en la empresa de transporte.

Tabla 6 Costos

COMPONENTE	RUBRO	TOTAL	Clasificación
Insumos	Combustibles y Lubricantes	\$ 10.800.300,00	Variable
	Neumaticos	\$ 583.200,00	Variable
<b>Total Insumos</b>		<b>\$ 11.383.500,00</b>	<b>44%</b>
Personal	Sueldos y Jornales	\$ 3.602.500,00	Variable
	Sueldos y Jornales	\$ 3.602.500,00	Fijo
	Contribuciones Sociales	\$ 925.184,50	Variable
	Contribuciones Sociales	\$ 925.184,50	Fijo
	Atencion Personal	\$ 13.200,00	Fijo
	Indumentaria Personal	\$ 48.500,00	Fijo
<b>Total Personal</b>		<b>\$ 9.117.069,00</b>	<b>35%</b>
Costos de producción	Peajes	\$ 1.350,00	Variable
	Mantenimientos y Reparaciones	\$ 1.752.000,00	Variable
	Gastos Gomeria	\$ 825.360,00	Variable
	Seguros	\$ 920.500,00	Fijos
	Servicios de Vigilancia	\$ 87.500,00	Fijos
	Gastos ITV	\$ 25.100,00	Fijos
	Servicios Flete Contratados	\$ 189.200,00	Variable
	Mantenimiento Edificios	\$ 85.000,00	Fijo
<b>Total Costos de producción</b>		<b>\$ 3.886.010,00</b>	<b>15%</b>
Otros costos	Gastos Varios	\$ 26.203,00	Fijo
	Energia Electrica	\$ 40.150,00	Fijo
	Telefono	\$ 75.250,00	Fijo
	Papelera y Útiles	\$ 16.500,00	Fijo
	Honorarios Profesionales	\$ 175.690,00	Fijo
<b>Total Otros costos</b>		<b>\$ 333.793,00</b>	<b>1%</b>
Costo Impositivo	Patentes y Registros	\$ 6.500,00	Fijo
	Impuestos s/los Ing.Brutos	\$ 430.690,00	Variable
	Tasa Comercio e Industr.	\$ 37.523,00	Variable
	Tasa Vial	\$ 31.250,00	Variable
	Impuesto Ley 25.413	\$ 263.120,00	Variable
<b>Total costo impositivo</b>		<b>\$ 769.083,00</b>	<b>3%</b>
Costo Financiero	Intereses comerciales	\$ 2.700,00	Fijo
	Intereses Bancarios y Financieros	\$ 90.100,00	Fijo
	Comisiones Bancarias	\$ 80.235,00	Fijo
	Intereses y actual.impositivas y p	\$ 160.500,00	Fijo
<b>Total Costo financiero</b>		<b>\$ 333.535,00</b>	<b>1%</b>
<b>Depreciación Bienes de Uso</b>		<b>\$ 1.620.750,00</b>	
<b>Costo total Erogable</b>		<b>\$ 25.822.990,00</b>	<b>100%</b>
<b>Total Costo Variable</b>		<b>\$ 19.441.677,50</b>	<b>75%</b>
<b>Total Costo Fijo</b>		<b>\$ 6.381.312,50</b>	<b>25%</b>
<b>Costo total (Erogable + no Erogable)</b>		<b>\$ 27.443.740,00</b>	

Fuente: elaboración propia en base a Estados Contables 2016

La clasificación efectuada en la tabla anterior permite identificar que el 75% de los costos incurridos por la empresa de transporte corresponden a componentes variables. A tal fin, se consideró que el costo del personal incluye un componente fijo equivalente al sueldo básico más antigüedad y los restantes corresponden a km recorridos, control de descarga y viáticos devengados como consecuencia de la ejecución del servicio.

Los restantes componentes fueron clasificados según su vinculación con los niveles de actividad en el corto plazo. El análisis de realizado permite obtener el costo unitario de la prestación y el punto de equilibrio, según se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 7 Costo Unitario

<b>COMPONENTE</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Unitario (km)</b>
<b>km recorridos</b>	3.552.000,00	
Insumos	\$ 11.383.500,00	\$ <b>3,20</b>
Personal	\$ 9.117.069,00	\$ <b>2,57</b>
Costos de producción	\$ 3.886.010,00	\$ <b>1,09</b>
Otros costos	\$ 333.793,00	\$ <b>0,09</b>
Costo Impositivo	\$ 769.083,00	\$ <b>0,22</b>
Costo Financiero	\$ 333.535,00	\$ <b>0,09</b>
Depreciación Bienes de Uso	\$ 1.620.750,00	\$ <b>0,46</b>
Costo total Erogable	\$ 25.822.990,00	\$ <b>7,27</b>
Total Costo Variable	\$ 19.441.677,50	\$ <b>5,47</b>
Total Costo Fijo	\$ 6.381.312,50	\$ <b>1,80</b>
Costo total (Erogable + no Erogable)	\$ 27.443.740,00	\$ <b>7,73</b>
Costo total (Erogable)	\$ 25.822.990,00	\$ <b>7,27</b>
Contribución Marginal	\$ 7.676.622,50	\$ <b>2,16</b>
Punto de Equilibrio (Km)	con costos erogables	<b>2.952.655,55</b>
Punto de Equilibrio (Km)	con costos totales	<b>3.702.582,22</b>

Fuente: elaboración propia en base a Estados Contables 2016

El procesamiento de datos registrados durante el año 2016 permite obtener información específica respecto del costo unitario del servicio de transporte automotor de sueros y recolección de leche en el recorrido Tío Pujio (Córdoba)-Establecimientos lácteos-Rafaela (Santa Fe)-Tío Pujio.

Entre los principales indicadores se identifica que los principales componentes del costo son los insumos, entre los que se encuentran el combustible y los neumáticos, y costo del personal, que incluye remuneraciones y cargas sociales.

La empresa incurre en un costo erogable de \$ 7,27 por km recorrido, siendo de \$ 7,73 si se incluye la incidencia de las depreciaciones. En general, la actividad no presenta situaciones de estacionalidad, el servicio es regular considerando que la producción y recolección de leche se mantiene constante durante todo el año.

El análisis unitario de la estructura de costos para el año 2016 permite obtener el punto de equilibrio, es decir, el número de km que deben recorrerse para compensar el costo fijo anual. Para el período bajo análisis se verifica que Transporte CV SA se encuentra superando este mínimo en un 20%, lo cual responde a la estructura de costos basada en componentes variables.

En relación a este indicador, se identifica que la empresa se encuentra en condiciones de operar sobre el nivel de actividad mínima definido en el punto de equilibrio obtenido en base a los costos erogables. Es decir, con el nivel de actividad registrado no alcanza para satisfacer los costos totales, lo cual presenta un riesgo potencial a mediano plazo. Con esta estructura de costos y actividad se enfrentará a escenarios poco favorables cuando proyecte la renovación de las unidades de transporte afectadas a la actividad.

A los fines de identificar la operatividad de cada unidad, con los datos registrados se presenta a continuación la distribución de costos por km recorrido y por cada unidad de transporte.

Tabla 8 Costos unitarios por camión 2016

<b>COMPONENTE</b>	<b>TOTAL 2016 por camion</b>	<b>Unitario (km)</b>
<b>km recorridos</b>	177.600,00	
Insumos	\$ 569.175,00	\$ 3,20
Personal	\$ 455.853,45	\$ 2,57
Costos de producción	\$ 194.300,50	\$ 1,09
Otros costos	\$ 16.689,65	\$ 0,09
Costo Impositivo	\$ 38.454,15	\$ 0,22
Costo Financiero	\$ 16.676,75	\$ 0,09
Depreciación Bienes de Uso	\$ 81.037,50	\$ 0,46
Costo total Erogable	\$ 1.291.149,50	\$ 7,27
Total Costo Variable	\$ 972.083,88	\$ 5,47
Total Costo Fijo	\$ 319.065,63	\$ 1,80
Costo total (Erogable + no Erogable)	\$ 1.372.187,00	\$ 7,73

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento

A los fines de contrastar la información histórica obtenida de los registros durante 2016 resulta válido la obtención de datos estándar que permitan medir la eficiencia alcanzada y su incidencia en el costo.

#### *5.4. Costos estándar*

La regularidad de los procesos necesarios para la prestación del servicio de transporte que realiza Transporte CV SA complementado con los conocimientos técnicos que poseen sus propietarios, permiten estandarizar los mismos y definir costos de referencia.

A los fines del cálculo del costo unitario estándar, se definen premisas relativas a la actividad de un camión que desarrolla el recorrido mencionado en los

apartados anteriores durante un año. A los fines de la valorización de los consumos, se definen los costos unitarios en base a las estimaciones realizadas para el año 2017. A tal fin, deberán actualizarse estos componentes conforme el mercado evolucione en relación a los mismos.

Transporte CV SA realiza una estimación de costos estándar, en relación a los consumos necesarios para la prestación del servicio. A tal fin se aplican las siguientes premisas:

- El costo estándar se calcula en relación al servicio de transporte de suero desde la planta al establecimiento tambero de ida y de vuelta con la traslado de leche entre las plantas.
- El recorrido por viaje son 740 km totales. Se realizan 25 viajes al mes, 300 viajes por año, por chofer y camión. Por año, se estiman 222.000 km recorridos. Considerando la jornada laboral legal y las capacidades de la unidad de transporte se estima que como máximo se pueden realizar 350 viajes por año de 800 km cada uno, es decir 280.000 km. Las estimaciones se realizan con un nivel de actividad equivalente a un 78% del total.
- A los fines del cálculo del costo de producción, se desestima la incidencia del IVA considerando la naturaleza traslativa de este impuesto.
- El consumo de combustible es de 35 litros de gas oil cada 100 km. Se estiman 260 litros de gas oil por viaje, 78.000 litros por año. El costo unitario se define en base al precio neto de referencia definido por AFIP según Res.Gral. 1555/03, actualizado a Diciembre de 2016, con un incremento estimado para 2017 equivalente al 20%, lo cual arroja un valor unitario de \$ 10,58 el litro de gas oil.

- El consumo de neumáticos se estima en nueve unidades por año. El costo por unidad es \$ 7.500.
- El costo del peaje es de \$ 15 por viaje.
- El mantenimiento mensual se estima en \$ 2.000 mensuales, por camión. Este concepto incluye las reparaciones que requiera la unidad durante el año.
- El servicio de vigilancia contratado para el monitoreo satelital de cada unidad tiene un costo de \$ 2.300 mensuales.
- La póliza de seguros por camión se estima en \$ 42.000 anuales.
- El costo de la Inspección Técnica Vehicular y el cumplimiento de los regímenes locales para la habilitación de cada unidad se estima en \$ 2.500 anual.
- Eventualmente, si una unidad afectada al servicio se encuentra fuera de servicio, por licencias del chofer o tareas de mantenimiento, se subcontratan los servicios de empresas de la zona. A tal fin, se pacta una tarifa equivalente al 60% de la pactada con la planta, lo cual corresponde a \$ 10,20 por km recorrido. Se estima la subcontratación de fletes en dos oportunidades por año, en reemplazo de cada unidad.

Las mencionadas premisas corresponden a los costos directos de la prestación. En esta instancia no se consideran los costos del personal e impositivos por disponer de un tratamiento específico en base a la legislación vigente en el próximo apartado. En la siguiente tabla se sintetiza el costo unitario estándar que resulta de los parámetros definidos.

Tabla 9 Costo directo estándar unitario

COMPONENTE	Cantidad	Costo	Total anual	Unitario (km)
<b>Nivel de actividad</b>	300	740		222.000,00
Combustible	78.000	\$ 10,58	\$ 825.196,32	\$ 3,72
Neumáticos	9	\$ 7.500,00	\$ 67.500,00	\$ 0,30
Peaje	300	\$ 15,00	\$ 4.500,00	\$ 0,02
Costos de mantenimiento y reparaciones	12	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00	\$ 0,11
Servicio de vigilancia	12	\$ 2.300,00	\$ 27.600,00	\$ 0,12
Seguro	1	\$ 42.000,00	\$ 42.000,00	\$ 0,19
Costos de ITV y habilitaciones	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 0,01
Fletes subcontratados	1.480	\$ 10,20	\$ 15.096,00	\$ 0,07
<b>COSTO DIRECTO UNITARIO TOTAL</b>				<b>\$ 4,54</b>

Fuente: elaboración propia en base a premisas estándar

Los conceptos incluidos en la estimación estándar inicial corresponden a los costos directos de la prestación. Asimismo, se verificó que los costos de estructura incurridos en el año 2016 se mantienen para los próximos años. A los fines de la estimación estándar se incrementan según las tendencias de cada componente y se distribuyen entre las 20 unidades de transporte afectadas al servicio. Los procesos para el cálculo del costo unitario se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 10 Costos fijos estándar unitarios

COMPONENTE	TOTAL 2016	Incremento	Total 2017	Total por camión	Unitario (km)
Mantenimiento Edificios	\$ 85.000,00	10%	\$ 93.500,00	\$ 4.675,00	\$ 0,021
Gastos Varios	\$ 26.203,00	20%	\$ 31.443,60	\$ 1.572,18	\$ 0,007
Energia Electrica	\$ 40.150,00	50%	\$ 60.225,00	\$ 3.011,25	\$ 0,014
Telefono	\$ 75.250,00	30%	\$ 97.825,00	\$ 4.891,25	\$ 0,022
Papeleria y Útiles	\$ 16.500,00	30%	\$ 21.450,00	\$ 1.072,50	\$ 0,005
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$ 243.103,00</b>		<b>\$ 304.443,60</b>	<b>\$ 15.222,18</b>	<b>\$ 0,07</b>

Fuente: elaboración propia en base a premisas estándar

La estructura de costos fijos registrada para el año 2016 se considera óptima debido a que la empresa ha minimizado estos componentes para evitar costos

innecesarios. Para el año 2017 se esperan incrementos anticipados por los proveedores de tales bienes y servicios, por lo que se aplicó un porcentaje del mismo en función a lo esperado. La matriz presentada permite actualizar el incremento en función a la evolución real de tales componentes. A los fines del prorrateo se distribuyen los costos fijos entre las veinte unidades, considerando que las mismas mantienen similares condiciones en cuanto a la capacidad de producción y servicio. Considerando los km estándar a recorrer por año se obtuvo el costo fijo unitario.

Hasta el momento, no se consideró el componente impositivo y laboral que será objeto de cálculos en los próximos apartados.

#### *5.4.1. Costo laboral estándar*

La estimación del costo laboral supone la existencia de un chofer por camión que desarrolla la actividad en base a las siguientes premisas:

- El chofer es remunerado con el sueldo básico definido en el convenio colectivo, adicional por kilómetro recorrido, un control de descargas por viaje, viático especial por km recorrido y el adicional por el transporte de leche que equivale al 15 % del total.
- Aplica las normas del CCT 40/89 en relación a los derechos y obligaciones que emergen de la relación. Las retribuciones estándar comprenden el sueldo básico con un adicional del 15% por la recolección de leche y sus derivados. El estándar para el año 2017 se estimó con un incremento del 25% en función a las paritarias proyectadas para el año.

- El adicional por km recorridos, viáticos y controles de descarga se estiman según el nivel de actividad de un camión durante el año. Los cálculos de tales componentes se detallan en el Anexo III.
- La ropa de trabajo reglamentaria entregada al chofer corresponde a un equipo para invierno y otro para verano. El costo para el año 2017 se estima en \$ 6.000 por empleado y por año.
- Todos los años se desarrolla un evento anual en el cual se otorgan premios al personal. Se estima que el costo promedio para 2017 asciende a \$ 2.000 por chofer.

En base a las premisas definidas y los cálculos que se presentan en el Anexo III la siguiente tabla presenta los procesos para el cálculo del costo unitario en materia laboral.

Tabla 11 Costo laboral estándar

CONCEPTO	Total anual	Unitario (km)
Sueldo Básico	\$ 200.260,25	0,90
Hs Extras por Km recorrido	\$ 296.387,50	1,34
Control de Descargas	\$ 208.603,22	0,94
SAC	\$ 51.742,65	0,23
Vacaciones	\$ 9.723,62	0,04
Adicional Vacaciones	\$ 24.519,78	0,11
Plus Vacacional	\$ 5.451,33	0,02
Antigüedad	\$ 7.966,88	0,04
Viático por km recorrido	\$ 296.387,50	1,34
Cargas sociales	\$ 281.629,34	1,27
Ropa de trabajo	\$ 6.000,00	0,03
Premios	\$ 2.000,00	0,01
<b>COSTO MANO DE OBRA UNITARIO TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>6,26</b>

Fuente: elaboración propia en base a premisas

La composición del costo laboral evidencia la existencia de un componente fijo definido por el sueldo básico, aunque la mayor proporción se integra por conceptos generados por el desarrollo de la actividad. En este sentido, un 14,37% del total del costo laboral es fijo (\$ 0,90/\$ 6,26) mientras que los restantes corresponden a conceptos variables, en función al nivel de actividad.

Los conceptos incluidos en el costo del personal se calculan en función de las premisas para la actividad en el año 2017. El costo laboral así calculado supera al costo directo por los restantes conceptos en un 38% para este período.

#### *5.4.2. Costo impositivo estándar*

Entre los conceptos que forman parte del costo, vinculados al sistema tributario a nivel nacional, provincial y municipal. A los fines de la liquidación y cálculo de tales componentes se presume que la tarifa a la que se prestará el servicio durante el año 2017 será de \$ 20,28 por km, la cual equivale a un incremento del 30% respecto de la vigente a diciembre de 2016.

Las estimaciones se realizan bajo el supuesto de adquisición de una nueva unidad con los costos que se detallan a continuación

Tabla 12 Costo estimado de la inversión

Camion Marca Volkswagen 17-280 0KM.	
Precio del Vehiculo (Camion)	\$ 830.578,52
Tanque Acero Inoxidable 8.100 Lts.	\$ 145.000,00
Gastos de Registro	\$ 40.000,00
Acoplado Tanque Cisterna 21.000 Lts.	\$ 639.338,84
Gastos de Registro	\$ 25.000,00
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>\$ 1.679.917,36</b>

Fuente: Factura proforma al 31/12/2016

Se estima que la unidad tiene una vida útil de cinco años y se amortiza en forma lineal sin valor de recupero. A los fines de la adquisición se obtiene un préstamo prendario que financia el 70% del costo, aportando el 30% restante con fondos propios. En el Anexo IV se detallan las cuotas proyectadas por el Banco Nación para el otorgamiento de esta línea de financiación.

A continuación se resumen las principales normas aplicables a la liquidación de impuestos estándar en la prestación de servicios de Transporte CV SA cuyas liquidaciones se presentan en los correspondientes anexos:

- El IVA aplicable a las operaciones de transporte corresponde a la alícuota del 21%. Este concepto no se incluye entre los costos por la traslación que se produce, en relación al débito y al crédito fiscal.
- La empresa se encuentra registrada en el régimen del Convenio Multilateral con sustento territorial en Córdoba y Santa fe. Según lo define el artículo 9, se asigna el flete a la jurisdicción de origen. Según los procesos descritos, corresponde un flete Tío Pujio (Córdoba) a Rafaela (Santa fe). El impuesto a los ingresos brutos se aplica sobre las cargas que se realizan en Córdoba una alícuota del 1.5%, sobre la carga de Santa Fe 4.5%. (Anexo V)
- A nivel municipal se aplica una tasa sobre los rodados con determinación administrativa. Se estima que en 2017 este concepto represente un costo de \$ 4.300 en todo el año.
- En la Provincia de Córdoba se aplica el impuesto automotor, de liquidación administrativa. Se estima que en 2017 este concepto represente un costo de \$ 5.800 en todo el año.

- La empresa de transporte soporta la carga impositiva correspondiente al impuesto interno a los combustibles líquidos, así como la tasa hídrica, que se encuentran incluidos en la compra de tales insumos bajo la denominación *conceptos no gravados*. Según el relevamiento realizado sobre las compras del año 2016, se determinó que tales conceptos equivalen al 40% del precio neto del gas oil. Por otra parte, el artículo 15.1 de la ley 23.966 permite tomar a cuenta el 19% del precio de referencia por los litros consumidos en la liquidación mensual de IVA. Por tal motivo, los costos determinados se reducen en la porción computada a cuenta. Se presenta a continuación el proceso de estimación.

Tabla 13: Impuesto sobre los combustibles líquidos

IMPUESTO A LOS COMBUSTIBLES LIQUIDOS	Cantidad	Costo	Total anual	Unitario (km)
Combustible	78.000	\$ 10,58	\$ 825.196,32	\$ 3,72
Conceptos no gravados	0	\$ 4,23	\$ 330.078,53	\$ 1,49
Conceptos no gravados a cuenta de IVA		\$ 2,01	\$ 156.787,30	\$ 0,71
Conceptos no gravados que integran el costo	\$ 0,40	\$ 2,22	\$ 173.291,23	\$ 0,78

Fuente: elaboración propia en base a premisas

- El impuesto de la Ley 25.413 se aplica sobre las operaciones de débitos y créditos bancarios. Las liquidaciones que realizan la planta dadora de cargas se realiza vía transferencia bancaria, por lo que la empresa soporta un costo equivalente al 6 por mil por cada débito bancario y la misma alícuota por cada crédito, aplicable sobre la totalidad de las operaciones que se realicen en el año. A partir del 01/08/2016 se encuentra en vigencia la Ley 27.264 definida como Programa de recuperación productiva. El artículo 6 de esta norma admite el cómputo del 100% de este tributo a cuenta del impuesto a las ganancias determinado, para las

empresas que encuadren en la definición de Pymes. Por tal motivo, se realiza el cálculo del mismo en el Anexo VI a los fines de considerar el total de percepciones a las que se encuentra sujeta la empresa. No obstante, el costo efectivamente incurrido será determinado luego de tal compensación.

- El impuesto sobre los bienes personales equivale al 0,25% del patrimonio neto de la SA. A tal fin, se define el mismo al 31/12/2017 con la siguiente estructura.

Tabla 14 Patrimonio Neto Proyectado al 31/12/2017

ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
		Deudas Bancarias y Financ	\$ 343.400,10
TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE	\$ -	TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE	\$ 343.400,10
ACTIVO NO CORRIENTE		PASIVO NO CORRIENTE	
Bienes de Uso VO	\$ 1.679.917,36	Deudas Bancarias	\$ 686.800,20
Depreciación Acumulada	\$ 335.983,47	TOTAL DEL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 686.800,20
TOTAL DEL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 1.343.933,89	TOTAL DEL PASIVO	\$ 1.030.200,30
		PATRIMONIO NETO	\$ 313.733,58
TOTAL ACTIVO	\$ 1.343.933,89	TOTAL	\$ 1.343.933,89

Fuente: elaboración propia en base a premisas de presupuestación

A los fines de la estimación del costo estándar se elaboró la situación patrimonial considerando el bien afectado a la producción, adquirido con la financiación bancaria mencionada. El Activo se compone por el valor residual del bien, mientras que el Pasivo se constituye con el saldo de la deuda al 31/12/2017. Por tal motivo, el costo del Impuesto sobre los Bienes Personales resulta de aplicar la alícuota del 0,25% sobre \$ 313.733,58, lo cual representa \$ 784,33. Si bien el artículo 25.1 de la Ley de Bienes Personales define a la sociedad como responsable sustituto respecto de los socios, a los fines de la definición del costo estándar se considera la incidencia de este componente ya que resulta de la inversión realizada por los mismos para el desarrollo de la actividad.

- El impuesto a las ganancias representa el 35% de la ganancia. En el Anexo VII se presentan los procedimientos para el cálculo del mismo. A los fines de la determinación de la base imponible se consideraron las premisas citadas, el costo de los impuestos deducibles en la liquidación, los intereses por la financiación y la depreciación sobre el costo del camión afectado calculada por el método de línea recta, sin valor de recupero. Asimismo, se aplican las disposiciones del artículo 87 inciso j) de la ley, por el cual se supone que asignan honorarios al director por el máximo legal permitido.
- El impuesto a la ganancia mínima presunta representa el 1% del Activo afectado a la actividad. El artículo 13 de la ley admite el cómputo del impuesto a las ganancias a cuenta del mismo. La liquidación correspondiente al período 2017 se presenta a continuación:

Tabla 15 Impuesto a la ganancia mínima presunta

LIQUIDACION IMPUESTO A LA GANANCIA MINIMA PRESUNTA	
ACTIVO	
Bienes de Uso VO	\$ 1.679.917,36
Depreciación Acumulada	\$ 335.983,47
TOTAL ACTIVO	\$ 1.343.933,89
Impuesto a la ganancia mínima presunta	\$ 13.439,34
Impuesto a las ganancias	\$ -13.439,34
Impuesto a la ganancia mínima presunta a pagar	\$ -

Fuente: elaboración propia en base a legislación

En base a las proyecciones realizadas, se determina el siguiente costo impositivo estándar.

Tabla 16 Costo impositivo estándar

CONCEPTO	Total anual	Unitario (km)
IVA	\$ -	0,00
IIBB	\$ 121.558,32	0,55
Impuesto automotor municipal	\$ 4.300,00	0,02
Impuesto automotor provincial	\$ 5.800,00	0,03
Impuesto sobre los combustibles líquidos	\$ 173.291,23	0,78
Impuesto sobre los débitos y Créditos bancarios	\$ -	0,00
Impuesto sobre los bienes personales	\$ 784,33	0,0035
Impuesto a las ganancias	\$ 335.430,47	1,51
Impuesto a la ganancia mínima presunta	\$ -	0,00
<b>Costo impositivo</b>	<b>\$ 641.164,35</b>	<b>\$ 2,89</b>

Fuente: elaboración propia en base a liquidaciones

El cálculo del costo impositivo determinado en base a las premisas de presupuestación permite identificar la incidencia del mismo respecto de las tarifas unitarias pactadas en la prestación. Se identifica que la mayor incidencia impositiva se genera por la aplicación del impuesto a las ganancias. Asimismo, el impuesto sobre los combustibles líquidos y el impuesto sobre los ingresos brutos impactan significativamente sobre el total.

### 5.4.3. Costo estándar unitario

El análisis de las variables que inciden sobre la actividad de transporte permite identificar el costo unitario anual por camión y en km basado en los supuestos realizados.

Tabla 17 Costo Estándar

<b>COMPONENTE</b>	<b>TOTAL 2017 Estándar por camion</b>	<b>Unitario (km)</b>
<b>km recorridos</b>	222.000,00	
Insumos	\$ 892.696,32	\$ 4,02
Personal	\$ 1.390.672,08	\$ 6,26
Costos de producción	\$ 120.371,00	\$ 0,54
Otros costos	\$ 10.547,18	\$ 0,05
Costo Impositivo	\$ 641.164,35	\$ 2,89
Costo Financiero	\$ 101.115,80	\$ 0,46
Depreciación Bienes de Uso	\$ 335.983,47	\$ 1,51
Honorarios director	\$ 241.092,05	\$ 1,09
Costo total Erogable	\$ 3.397.658,78	\$ 15,30
Costo total (Erogable + no Erogable)	\$ 3.733.642,26	\$ 16,82

Fuente: elaboración propia en base a estimaciones

Considerando las premisas definidas para el año 2017 y los cálculos realizados con un nivel de actividad que minimiza los niveles de ociosidad del camión, se presenta a continuación el resultado presupuestado.

Tabla 18 Estado de Resultados presupuestado 31/12/2017

Concepto	Total anual	Unitario (km)	%
<b>Nivel de actividad (km)</b>	222.000,00		
Ingresos	\$ 4.502.160,00	\$ 20,28	100,00%
Costos variables directos	\$ -1.008.392,32	\$ -4,54	-22,40%
Costos fijos	\$ -15.222,18	\$ -0,07	-0,34%
Costo laboral	\$ -1.390.672,08	\$ -6,26	-30,89%
Costo Impositivo	\$ -641.164,35	\$ -2,89	-14,24%
Costo Financiero	\$ -101.115,80	\$ -0,46	-2,25%
Honorarios director	\$ -241.092,05	\$ -1,09	-5,36%
Depreciaciones	\$ -335.983,47	\$ -1,51	-7,46%
<b>Resultado Neto estándar</b>	<b>\$ 768.517,74</b>	<b>\$ 3,46</b>	<b>17,07%</b>

Fuente: elaboración propia

Considerando para 2017 que el servicio de recolección de leche cruda será retribuido con \$ 20,28 por km, el costo impositivo representa un 14,24% del total, mientras que los costos de la mano de obra detraen un 30,89% y los costos de la prestación representan un 22,74%.

Las estimaciones realizadas permiten identificar que la empresa de transporte posee capacidad para generar resultados positivos lo cual depende de la obtención de tarifas que compensen los costos y maximice el nivel de actividad por unidad. Según los datos obtenidos, el resultado neto representa un 17,07% del total de los ingresos, lo cual se traduce en un margen sobre ventas aceptable para este tipo de prestaciones.

En esto radica la importancia del presente trabajo y la obtención de los costos unitarios con su correspondiente composición. Este tipo de información permite la negociación de condiciones que se adapten a las características de la empresa y expectativas del empresario haciendo eficiente la gestión y posicionando a la empresa con crecimiento en el mediano plazo.

Es importante destacar que los procesos desarrollados en el presente apartado definen las bases para la implementación de un sistema de costos estándar que permita monitorear la actividad de la empresa de transporte. En el curso del año deberán realizarse los ajustes necesarios para actualizar los costos y consumos en base a la evolución real de tales variables.

A los fines de identificar las ventajas que otorga la gestión de costos estándar como herramienta para la toma de decisiones, se presenta a continuación una tabla comparativa entre el costo unitario registrado en 2016 y el estándar 2017.

Tabla 19 Costos comparados

COMPONENTE	TOTAL Histórico 2016 por camion	Unitario (km)	TOTAL Estándar por camion	Unitario Estándar (km)	Variación
<b>km recorridos</b>	177.600,00		222.000,00		<b>25%</b>
Insumos	\$ 569.175,00	\$ <b>3,20</b>	892.696,32	\$ <b>4,02</b>	<b>25%</b>
Personal	\$ 455.853,45	\$ <b>2,57</b>	1.390.672,08	\$ <b>6,26</b>	<b>144%</b>
Costos de producción	\$ 194.300,50	\$ <b>1,09</b>	120.371,00	\$ <b>0,54</b>	<b>-50%</b>
Otros costos	\$ 16.689,65	\$ <b>0,09</b>	10.547,18	\$ <b>0,05</b>	<b>-49%</b>
Costo Impositivo	\$ 38.454,15	\$ <b>0,22</b>	641.164,35	\$ <b>2,89</b>	<b>1234%</b>
Costo Financiero	\$ 16.676,75	\$ <b>0,09</b>	101.115,80	\$ <b>0,46</b>	<b>385%</b>
Depreciación Bienes de Uso	\$ 81.037,50	\$ <b>0,46</b>	335.983,47	\$ <b>1,51</b>	<b>232%</b>
Honorarios Director			241.092,05	\$ <b>1,09</b>	
Costo total Erogable	\$ 1.291.149,50	\$ <b>7,27</b>	3.397.658,78	\$ <b>15,30</b>	<b>111%</b>
Costo total (Erogable + no Erogable)	\$ 1.372.187,00	\$ <b>7,73</b>	3.733.642,26	\$ <b>16,82</b>	<b>118%</b>

Fuente: elaboración propia en base a premisas

La definición de costos estándar permite realizar un análisis comparativo con los registros históricos presentados en los informes contables de la empresa. En particular, se identifica el impacto de la política proyectada para 2017 en relación al incremento del nivel de actividad en un 25%. La evolución del costo de los insumos presenta la misma evolución, mientras que el incremento de las escalas salariales estimado para 2017 produce un mayor impacto sobre los costos unitarios. Del mismo

modo, el cálculo de los costos impositivos permite identificar la incidencia de tales componentes en la composición total de la estructura de costos.

En particular, el análisis de las variaciones en tales conceptos resulta parcial debido a que en 2016 los datos fueron obtenidos de los cuadros anexos a los Estados Contables. La distribución realizada en este período responde a criterios del profesional que elaboró tales informes, aunque no responden a un análisis detallado de costos. En las estimaciones de 2017 se realizó un estudio de los estándares necesarios para el nivel de actividad proyectado, lo cual arroja resultados más específicos respecto del costo y sus componentes. En síntesis, la comparación entre 2016 y 2017 permite identificar que un incremento en el nivel de actividad de un 25% impacta sobre los costos en un incremento del 118%, considerando las variables analizadas.

Por otra parte, el análisis comparativo evidencia la implicancia del acceso a la financiación bancaria para el desarrollo de la actividad, lo cual incrementa el costo financiero en 3.8 veces.

El análisis comparativo respecto de 2016 se encuentra limitado, como consecuencia de la falta de herramientas para el cálculo de costos específicos. Cuando la empresa implemente las herramientas para la gestión de costos estándares podrá disponer de información técnica de mayor utilidad para la toma de decisiones.

### *5.5. Rentabilidad*

Considerando las estimaciones realizadas para Transporte CV S.A. se obtienen los siguientes indicadores hacia fines del año 2017.

Tabla 20 Ratios e indicadores 2017

<b>INDICADOR/RATIO</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Índice de Solvencia	2%	30%
Tasa de interés promedio	4%	10%
Índices de Rentabilidad		
Margen de Utilidad Bruta	4%	31%
Margen de Utilidad Neta	2%	17%
Tasa de rentabilidad económica	6%	57%
Rentabilidad del Patrimonio Neto	292%	245%

Fuente: elaboración propia

El procesamiento de la información a través de indicadores y ratios permite realizar un análisis comparativo con los datos de ambos períodos. La adquisición de una nueva unidad para afectarla a la recolección de leche cruda supone una modificación en la mezcla de financiación considerando las líneas crediticias vigentes.

En particular, la propuesta para 2017 supone el aporte de los propietarios por una suma equivalente al 30% del costo total de la nueva unidad. Esta situación se encuentra reflejada en el índice de solvencia que se modifica considerablemente respecto del año anterior. Asimismo, la relación entre los intereses devengados y las deudas contraídas se incrementa, aunque mantiene niveles aceptables para este tipo de empresas, ya que se trata de una inversión significativa con una tasa efectiva del 10% anual. En principio, la empresa se encuentra en condiciones de asumir este costo financiero con los niveles de actividad esperados para el período 2017.

En relación al margen de utilidad bruta, los datos presupuestados para el 2017 suponen un ajuste de tarifas que incorpore un incremento del 30% respecto del año anterior, con el fin de absorber la totalidad de los costos incurridos para el desarrollo de la actividad. Esta variable se encuentra sujeta a las negociaciones que se realicen con las dadoras de carga y representa un factor de referencia que requiere del

monitoreo permanente durante el año. En tales condiciones, se determinó que el margen de utilidad bruta alcanza un 31% lo cual supera significativamente el indicador del año 2016.

Del mismo modo, el margen de utilidad neta estimado para 2017 se encuentra en niveles convenientes, demostrando la eficiencia en el manejo de costos y la necesidad de correlación con las tarifas a convenir.

En tales condiciones, Transporte CV S.A obtendría niveles de rentabilidad económica en el orden del 57% , siendo este indicador muy valorado por las entidades crediticias al momento de evaluar la capacidad de generar resultados positivos en una empresa. Por su parte, los inversores obtienen significativos niveles de rentabilidad como consecuencia de la mezcla de financiación adoptada y los beneficios obtenidos por tasas bancarias para la promoción de la actividad productiva.

#### *5.6. Etapa Presupuestaria*

La propuesta de intervención presenta los siguientes datos presupuestarios.

Tabla 21 Presupuesto 2017

<b>PRESUPUESTO</b>	<b>2017</b>
Inversión	\$ 1.679.917,36
Préstamo prendario	\$ 1.130.442,15
Aporte de los propietarios	\$ 549.475,21
Tasa efectiva de interes	9,82%
Ingresos brutos estimados	\$ 4.502.160,00
Resultado Neto estimado	\$ 768.517,74
Rentabilidad económica	57,18%
Rentabilidad financiera	244,96%
Margen de utilidad neta	17,07%
Incidencia del costo impositivo sobre ventas	14,24%
Incidencia del costo laboral sobre ventas	30,89%

Fuente: elaboración propia

La propuesta supone la adquisición de una nueva unidad para afectarla a la recolección de leche cruda entre Tío Pujio (Córdoba) y Rafaela (Santa Fe). Requiere un aporte inicial de \$ 549.475,21 por parte de los propietarios, para acceder a un préstamo prendario por el 70% del costo de la unidad.

Los indicadores estimados demuestran que la actividad genera un margen de rentabilidad neta del 17,07% sobre las ventas, alcanzando una rentabilidad económica del 57,18%, lo cual demuestra la conveniencia de la propuesta.

En particular, el costo laboral que incide sobre la actividad de transporte lácteo es del 30,89% sobre las ventas, siendo uno de los elementos más relevantes. Por su parte, un 14,24% de los ingresos son utilizados para compensar con las obligaciones impositivas que se originan en el desarrollo de la actividad.

Se estima que el costo para el desarrollo del presente proyecto de inversión requiere de los siguientes conceptos:

Honorarios profesionales.....\$ 8.500,00



---

Gastos Administrativos.....\$ 1.500,00

Costo total de la propuesta .....\$ 10.000,00

Los citados conceptos fueron estimados en función a las horas de trabajo profesional que demanda la presentación profesional de la presente propuesta.

5.7. Cronograma de actividades

<b>PLAN DE ACTIVIDADES GANTT</b>						
	<b>SEMESTRES</b>					
	<b>2016</b>		<b>2017</b>		<b>2018</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Obtención de indicadores financieros y económicos						
Estudio de costos						
Definición de costos estándar						
Cálculo del costo impositivo						
Cálculo del costo laboral						
Monitoreo de variables						
Ajuste de tarifas y costos						

Fuente: elaboración propia

## Conclusión

El desarrollo del presente trabajo se realizó en relación a Transporte CV SA, cuyo objeto es la recolección de leche cruda, con sede en Las Varillas, provincia de Córdoba.

En relación a los objetivos que motivaron el desarrollo del presente trabajo se establecen las siguientes conclusiones:

1. *Diagnosticar las características del mercado en que interviene una empresa de transporte de leche cruda para identificar los factores que definen los niveles de rentabilidad a alcanzar en el año 2017.*

El mercado en que interviene la empresa ofrece importantes oportunidades por la concentración de la principal cuenca lechera del país. En este contexto, la actividad presenta una demanda regular debido a que la producción de leche requiere de una recolección diaria. Asimismo, las dadoras de carga presentan un alto poder de negociación en relación a la definición de tarifas y los ajustes que se requieren para absorber el incremento generalizado de costos que inciden sobre la prestación. En este marco, la empresa de transporte se encuentra sujeta a los desfasajes que se producen como consecuencia de la falta de actualización en las tarifas frente al incremento de los costos que inciden en la actividad. Por su parte, el empresario carece de un estudio de costos que permita identificar la tarifa mínima a la que debe prestar sus servicios, accediendo a negociaciones basadas en precios del mercado lo cual incide negativamente sobre los niveles de rentabilidad alcanzados hasta el año 2016.

Por tal motivo, se identifica la relevancia del estudio de costos en los que se incurren para la prestación de servicios, ya que los principales componentes

responden a la definición de organismos estatales, tales como el precio de mercado del combustible, las escalas salariales de los trabajadores afectados a la actividad y el costo impositivo que genera la misma.

*2. Identificar los regímenes que originan obligaciones tributarias sobre la empresa de transporte para determinar el impacto de tales costos en el período 2017.*

En base a las estimaciones realizadas para el año 2017, el costo impositivo representa un 14,24% sobre las ventas, mientras que el costo laboral es del 30,89% del total de ingresos. El impuesto a las ganancias concentra la mayor incidencia, así como el impuesto sobre los ingresos brutos y los combustibles líquidos.

En este marco, para el año 2017 se espera que Transporte CV SA obtenga un margen de utilidad neta del 17,07% lo cual prácticamente equipara los niveles de recaudación del fisco nacional y provincial para este tipo de empresas. Existen opiniones doctrinarias por las que se considera la función del Estado como *socio* del empresario, lo cual se encuentra sustentado en la incidencia de los tributos y su correlación con la capacidad para generar rentas netas en las Pymes.

*3. Comprender la legislación aplicable para la contratación de trabajadores en el rubro transporte y la incidencia del costo laboral originado en las mismas para el año 2017.*

Por otra parte, el rubro de transporte se encuentra sujeto a estrictas normas laborales que emergen del CCT 40/89, lo cual aumenta la presión del empresario por los controles que ejerce el gremio y los derechos adquiridos de los trabajadores. Se identifica la existencia de un costo adicional vinculado a conflictos laborales que se traducen en mayores costos sobre el sector. En este sentido, sería conveniente que la

empresa realice las provisiones correspondientes para evitar la incidencia de los mismos en el resultado del ejercicio en que se efectivicen tales conceptos.

4. *Definir los factores que inciden sobre la composición del costo en una empresa de transporte de leche cruda y su impacto en los niveles de rentabilidad para el año 2017.*

La empresa presenta una estructura de costos compuesta en un 75% por costos variables, cuya principal incidencia se concentra en los insumos y el personal en relación de dependencia. Los mencionados desfasajes producen un importante endeudamiento, por lo que los niveles de solvencia alcanzan un 2% para el año 2016.

En relación al objetivo general *Definir el impacto de los costos impositivos y laborales en la rentabilidad de Transporte CV S.A. para el año 2017:*

Los costos impositivos y laborales impactan sobre la rentabilidad de la empresa de transporte detrayendo un 45,13% del total de los ingresos.

El desarrollo del presente trabajo supone la implementación de costos estándar que permitan implementar un sistema para el permanente monitoreo de la actividad y sus costos. En tal sentido, se identifica que la gestión empresarial en el rubro requiere del control de costos y la realización de los ajustes necesarios para minimizar su incidencia y alcanzar los niveles de rentabilidad esperados por el empresario.

### **Bibliografía**

- De Diego, J. (2011). *Manual de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social* (Cuarta Edición ed.). Buenos Aires: Abeledo Perrot.
- Emery, D., Finerty, J., & Stowe, J. (2000). *Fundamentos de la Administración Financiera*. México : Pearson Educación.
- Oklander, J. (2011). *Ley de Impuesto a las Ganancias comentada*. Buenos Aires: La Ley.
- Rapisadia, M., & Zangaro, M. (2011). *Guía Práctica para el Contador: Aspectos fundamentales impositivos, laborales y Societarios*. Buenos Aires: Errepar.

### **Legislación**

- Ley N° 20.628, Impuesto a las Ganancias
- Ley N° 23.349, Impuesto al Valor Agregado
- Ley N° 23.966, Impuesto a los Bienes Personales
- Ley N° 24.653, Transporte automotor de Cargas
- Ley N° 25.063, Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta
- Ley N° 6.006, Código Tributario de la Provincia de Córdoba
- Ley N° 10.324 Ley Impositiva de la provincia de Córdoba
- Convenio Multilateral.
- Ley 20.744 Ley de Contrato de Trabajo
- Convenio Colectivo 40/1989

### **Sitios web**

- Centeno, A., Almada, G., Esnaola, I., Gastaldi, L., Engler, P., & Suero, M. (2016). *Situación actual y proyectada del sector lechero primario argentino*. Recuperado el 15 de 03 de 2017, de <http://ruralnet.com.ar/2016/03/15/situacion-actual-y-proyectada-del-sector-lechero-primario-argentino/>
- Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial de la Universidad Tecnológica Nacional. (2016). *Índice de Costos logísticos y de transporte automotor de cargas*. Recuperado el 15 de 03 de 2017, de <http://ondat.fra.utn.edu.ar/?cat=89>
- Dirección general de estadísticas y Censos de la Provincia de Córdoba. (2016). *Informe de Lechería 2016*. Recuperado el 15 de 03 de 2017, de <http://estadistica.cba.gov.ar/Economia/SectorPrimario/Lecheria/tabid/158/language/es-AR/Default.aspx>
- FADEEAC. (2016). *Revista FADEEAC N° 227*. Recuperado el 15 de 03 de 2017, de [http://www.fadeeac.org.ar/wp-content/uploads/2016/10/revista\\_227\\_WEB-ilovepdf-compressed.compressed.pdf](http://www.fadeeac.org.ar/wp-content/uploads/2016/10/revista_227_WEB-ilovepdf-compressed.compressed.pdf)
- IERAL. (2016). *Perspectivas para la economía argentina en 2017*. Recuperado el 15 de 03 de 2017, de <http://www.ieral.org/noticias/perspectivas-para-economia-argentina-2017-3131.html>
- INTA. (2016). *Proyecto específico de sustentabilidad de Sistemas de Producción de Leche Bovinos*. Obtenido de <http://ruralnet.com.ar/2016/03/15/situacion-actual-y-proyectada-del-sector-lechero-primario-argentino/>

- La Voz del Interior. (2015). *En San Justo la producción de leche cayó un 60%*. Recuperado el 20 de 05 de 2016, de <http://www.infortambo.com/web/detalle-base/En-San-Justo-la-produccion-de-leche-cay-hasta-60.cnt/17302209/>
- Observatorio de Ciencias Económicas del CCPCECABA. (2016). *Informe de Coyuntura Pymes industriales CABA*. Recuperado el 15 de 03 de 2017, de [http://www.consejo.org.ar/noticias17/files/Observatorio\\_PyME\\_Informe\\_N16.pdf](http://www.consejo.org.ar/noticias17/files/Observatorio_PyME_Informe_N16.pdf)
- Observatorio de la Cadena Láctea Argentina. (2016). *Informe de Coyuntura 2016*. Recuperado el 15 de 03 de 2017, de <http://www.ocla.org.ar/contents/news/details/10029019-informe-de-coyuntura-n-001-diciembre-2016>
- Zanotti, G. (2016). *Para la CEPAL, en 2017 Argentina crecerá 2,3% e inflación será del 20%*. Recuperado el 15 de 03 de 2017, de <http://www.ambito.com/866027-para-la-cepal-en-2017-argentina-crecera-23-e-inflacion-sera-del-20>



## **ANEXOS**

## **Anexo I: Cuestionarios**

### *Diseño de la entrevista con el propietario*

1. Cuál es el origen de Transporte CV S.A.?
2. Cómo es la operatoria de la empresa?
3. Cómo es la composición de la empresa?
4. Cuál es la relación con clientes y proveedores?
5. Cuál es su evaluación respecto al contexto y el impacto sobre su empresa?
6. En qué condiciones se encuentra frente a los organismos impositivos y previsionales?
7. Cómo realizan el proceso de liquidación de sueldos e impuestos?
8. Cuáles considera que son sus principales amenazas?
9. Qué proyectos tiene a corto, mediano y largo plazo?
10. Cómo se toman las decisiones financieras y económicas en la empresa?

### *Diseño de la entrevista con el Contador*

1. Cómo se desarrolla la operatoria administrativa de Transporte CV S.A.?
2. Cuál es el tratamiento impositivo que se ha otorgado a la actividad? Es factible acceder a las declaraciones juradas presentadas y sus papeles de trabajo?
3. Cómo administran los recursos humanos y el cumplimiento de las obligaciones laborales y previsionales?
4. En qué medida el propietario conoce de información financiera y económica relativa a su empresa?
5. Se emiten informes financieros y/o económicos?
6. El propietario solicita asesoramiento antes de la toma de decisiones?
7. El Estudio Contable realiza recomendaciones relativas a la operatoria administrativa de la empresa?

8. Qué grado de cumplimiento mantiene la empresa frente a los organismos impositivos y previsionales?

## Anexo II: Estados Contables

Denominación de la Sociedad: Transporte CV S.A.  
Ejercicio Económico Nº 14

### ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL

Por el Ejercicio Anual finalizado el 31/12/2016, expresado en moneda constante, comparativo con el ejercicio anterior

ACTIVO	2016	2015	PASIVO	2016	2015
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Disponibilidades	430.000,00	650.000,00	Deudas Comerciales	6.445.210,00	5.050.000,00
Créditos por Ventas	2.550.100,00	2.220.100,00	Deudas Bancarias y Financieras	285.000,00	265.000,00
Otros Creditos	2.131.640,00	1.634.700,00	Deudas Fiscales	387.000,00	275.000,00
			Deudas Sociales	1.160.000,00	1.005.000,00
			Otras Deudas	180.000,00	180.000,00
TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE	5.111.740,00	4.504.800,00	TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE	8.457.210,00	6.775.000,00
ACTIVO NO CORRIENTE			PASIVO NO CORRIENTE		
Otros Creditos	10.000,00	30.000,00	Deudas Bancarias	185.000,00	470.100,00
Bienes de Uso	4.200.100,00	3.300.500,00	Deudas Fiscales	489.000,00	425.000,00
TOTAL DEL ACTIVO NO CORRIENTE	4.210.100,00	3.330.500,00	TOTAL DEL PASIVO NO CORRIENTE	674.000,00	895.100,00
			TOTAL DEL PASIVO	9.131.210,00	7.670.100,00
TOTAL ACTIVO	9.321.840,00	7.835.300,00	PATRIMONIO NETO	190.630,00	165.200,00
			TOTAL	9.321.840,00	7.835.300,00

**ESTADO DE RESULTADOS**

**Por el Ejercicio Anual finalizado el 31/12/2016, expresado en moneda constante, comparativo con el ejercicio anterior**

	2016	2015
Ingresos	27.118.300,00	22.790.100,00
Costo de Servicios Prestados	26.019.729,00	24.150.930,00
Resultado Bruto Ganancia (Perdida)	1.098.571,00	-1.360.830,00
Gastos de Administracion	-326.893,00	-235.000,00
Gastos de Comercializacion	-1.000,00	-800,00
Impuestos y Contribuciones	-762.583,00	-698.500,00
Resultados Financieros y por Tenencia		
Generados por Pasivos:		
Intereses comerciales	-2.700,00	-15.800,00
Intereses Bancarios y Financieros	-90.100,00	-148.800,00
Comisiones Bancarias	-80.235,00	-69.100,00
Intereses y actual.impositivas y previs.	-160.500,00	-135.200,00
Resultados Financieros	-333.535,00	-368.900,00
Otros Ingresos y Egresos	400.200,00	881.000,00
RESULTADO OPERACIONES ORDINARIAS - (Perdida)	74.760,00	-1.783.030,00
<u>Resultados Operaciones Extraordinarias</u>		
Ganancia por la Disposicion de Activos	482.000,00	942.390,00
Resultado Final del Ejercicio A.D.I. Ganancias	556.760,00	-840.640,00
Impuesto a las Ganancias	0,00	0,00
Resultado Final del Ejercicio, Ganancia (Perdida)	556.760,00	-840.640,00

*Impacto de los costos impositivos y laborales en la rentabilidad de  
TRANSPORTE CV S.A. para el año 2017*



**INFORMACION REQUERIDA POR EL ART.64 (INC.B) DE LA LEY 19.550**

RUBRO	TOTAL	COSTO DE SERVICIOS	GASTOS ADMINISTR.	GASTOS DE COMERCIAL.	IMPUESTOS Y CONTRIB.
Sueldos y Jornales	7.205.000,00	7.205.000,00			
Contribuciones Sociales	1.850.369,00	1.850.369,00			
Atencion Personal	13.200,00	13.200,00			
Peajes	1.350,00	1.350,00			
Combustibles y Lubricantes	10.800.300,00	10.800.300,00			
Mantenimientos y Reparaciones	1.752.000,00	1.752.000,00			
Indumentaria Personal	48.500,00	48.500,00			
Neumaticos	583.200,00	583.200,00			
Gastos Gomeria	825.360,00	825.360,00			
Seguros	920.500,00	920.500,00			
Patentes y Registros	6.500,00	6.500,00			
Gastos Varios	26.203,00	5.900,00	19.303,00	1.000,00	
Energia Electrica	40.150,00		40.150,00		
Gastos ITV	25.100,00	25.100,00			
Servicios de Vigilancia	87.500,00	87.500,00			
Servicios Flete Contratados	189.200,00	189.200,00			
Amortizacion Bienes de Uso	1.620.750,00	1.620.750,00			
Mantenimiento Edificios	85.000,00	85.000,00			
Telefono	75.250,00		75.250,00		
Papeleria y Útiles	16.500,00		16.500,00		
Honorarios Profesionales	175.690,00		175.690,00		
Impuestos s/los Ing.Brutos	430.690,00				430.690,00
Tasa Comercio e Industr.	37.523,00				37.523,00
Tasa Vial	31.250,00				31.250,00
Impuesto Ley 25.413	263.120,00				263.120,00
<b>TOTALES EJERCICIO ACTUAL</b>	<b>27.110.205,00</b>	<b>26.019.729,00</b>	<b>326.893,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>762.583,00</b>
<b>TOTALES EJERCICIO ANTERIOR</b>	<b>25.300.250,00</b>	<b>24.150.930,00</b>	<b>235.000,00</b>	<b>800,00</b>	<b>698.500,00</b>



### Anexo III: Costo Laboral

CONCEPTO	Costo laboral estándar 2017												TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Sueldo Básico	17.363,61	17.363,61	17.363,61	17.363,61	17.363,61	17.363,61	17.363,61	17.363,61	17.363,61	17.363,61	17.363,61	9.260,59	200.260,25
Hs Extras por Km recorrido	25.698,34	25.698,34	25.698,34	25.698,34	25.698,34	25.698,34	25.698,34	25.698,34	25.698,34	25.698,34	25.698,34	13.705,78	296.387,50
Control de Descargas	18.086,98	18.086,98	18.086,98	18.086,98	18.086,98	18.086,98	18.086,98	18.086,98	18.086,98	18.086,98	18.086,98	9.646,39	208.603,22
SAC						30.574,46						21.168,19	51.742,65
Vacaciones												9.723,62	9.723,62
Adicional Vacaciones												24.519,78	
Plus Vacacional												5.451,33	
Antigüedad	611,49	611,49	611,49	611,49	611,49	917,23	611,49	611,49	611,49	611,49	611,49	934,76	7.966,88
Subtotal Conceptos Remunerativos	61.760,42	61.760,42	61.760,42	61.760,42	61.760,42	92.640,63	61.760,42	61.760,42	61.760,42	61.760,42	61.760,42	94.410,44	804.655,24
Viático por km recorrido	25.698,34	25.698,34	25.698,34	25.698,34	25.698,34	25.698,34	25.698,34	25.698,34	25.698,34	25.698,34	25.698,34	13.705,78	296.387,50
Subtotal Conceptos no Remunerativos	25.698,34	25.698,34	25.698,34	25.698,34	25.698,34	25.698,34	25.698,34	25.698,34	25.698,34	25.698,34	25.698,34	13.705,78	296.387,50
Cargas sociales	21.616,15	21.616,15	21.616,15	21.616,15	21.616,15	32.424,22	21.616,15	21.616,15	21.616,15	21.616,15	21.616,15	33.043,65	281.629,34
<b>Total Costo Laboral</b>	<b>109.074,90</b>	<b>109.074,90</b>	<b>109.074,90</b>	<b>109.074,90</b>	<b>109.074,90</b>	<b>150.763,18</b>	<b>109.074,90</b>	<b>109.074,90</b>	<b>109.074,90</b>	<b>109.074,90</b>	<b>109.074,90</b>	<b>141.159,87</b>	<b>1.382.672,08</b>

A los fines de la proyección del costo laboral se consideraron las siguientes premisas:

- Sueldo Básico: Corresponde al sueldo vigente a Diciembre de 2016 para un *conductor primera categoría*. Considerando que se trata de recolección de lácteos el CCT 40/89 prevé un incremento del 15% sobre todos los conceptos. A los fines de la proyección se espera que las remuneraciones para el año 2017 incluyan un aumento del 20%, incluido en los conceptos de la tabla precedente.



- 
- Las horas extras por km recorrido corresponden a 740 km por 25 viajes que se realizan en promedio por mes. Este recorrido incluye la *vuelta completa* que realiza un chofer diariamente para el transporte de suero y recolección de leche.
  - Se incluye en la liquidación el concepto *control de descarga* que compensa la permanencia del chofer en el proceso de descarga de la leche en la planta de destino.
  - La antigüedad equivale al adicional que le corresponde por cada año de servicios considerando un año a los fines de la estimación.
  - Las cargas sociales equivalen al 35% de los conceptos remunerativos, incluyendo Jubilación 10,17%, Ley 19.032 1,5%, Fondo Nacional de Empleo 0,89%, Fondo Nacional de Asignaciones Familiares 4,44%, Obra Social 6%, ART 10%, contribución solidaria 2%.
  - En el cálculo anual se incluyen 14 días de vacaciones y el Sueldo Anual Complementario que corresponden según la Ley de Contrato de Trabajo.

## Anexo IV Financiación Bancaria

### COTIZADOR

#### Prestamos Prendarios

Valor del Vehículo	\$	1.679.917	CFT (TEA)	
LTV			CFT (TEA) sin IVA	
Monto d/Préstamo	\$	1.130.442	T.E.M. %	0,8250%
Plazo	Meses	48	T.E.Trim.%	2,475%
Periodicidad		Mensual	T.E.A %	10,36%
T.N.A. %	%	9,90%	Valor Nominal P/Insc. Prenda	\$ 1.373.600,40
Tipo de Cliente		Jurídica	Cuota Pura	\$ 28.616,68
I.V.A		Resp Inscriptas	Cuota Promedio	\$ 29.148,58

#### Desarrollo del Producto

Cuota	Saldo	Cta. Interés	Cta. Capital	I.V.A.	Seg. Vida	Cta. pura	Cta total
1	1.130.442,15	9.326,15	19.290,53	979,25	0,00	28.616,68	29.595,92
2	1.111.151,62	9.167,00	19.449,67	962,54	0,00	28.616,68	29.579,21
3	1.091.701,95	9.006,54	19.610,13	945,69	0,00	28.616,68	29.562,36
4	1.072.091,82	8.844,76	19.771,92	928,70	0,00	28.616,68	29.545,37
5	1.052.319,90	8.681,64	19.935,04	911,57	0,00	28.616,68	29.528,25
6	1.032.384,86	8.517,18	20.099,50	894,30	0,00	28.616,68	29.510,98
7	1.012.285,36	8.351,35	20.265,32	876,89	0,00	28.616,68	29.493,57
8	992.020,04	8.184,17	20.432,51	859,34	0,00	28.616,68	29.476,01
9	971.587,53	8.015,60	20.601,08	841,64	0,00	28.616,68	29.458,31
10	950.986,45	7.845,64	20.771,04	823,79	0,00	28.616,68	29.440,47
11	930.215,42	7.674,28	20.942,40	805,80	0,00	28.616,68	29.422,47
12	909.273,02	7.501,50	21.115,17	787,66	0,00	28.616,68	29.404,33
13	888.157,85	7.327,30	21.289,37	769,37	0,00	28.616,68	29.386,04
14	866.868,47	7.151,66	21.465,01	750,92	0,00	28.616,68	29.367,60
15	845.403,46	6.974,58	21.642,10	732,33	0,00	28.616,68	29.349,01
16	823.761,37	6.796,03	21.820,64	713,58	0,00	28.616,68	29.330,26
17	801.940,72	6.616,01	22.000,66	694,68	0,00	28.616,68	29.311,36
18	779.940,06	6.434,51	22.182,17	675,62	0,00	28.616,68	29.292,30
19	757.757,89	6.251,50	22.365,17	656,41	0,00	28.616,68	29.273,08
20	735.392,72	6.066,99	22.549,69	637,03	0,00	28.616,68	29.253,71
21	712.843,03	5.880,96	22.735,72	617,50	0,00	28.616,68	29.234,18
22	690.107,31	5.693,39	22.923,29	597,81	0,00	28.616,68	29.214,48
23	667.184,02	5.504,27	23.112,41	577,95	0,00	28.616,68	29.194,62
24	644.071,61	5.313,59	23.303,08	557,93	0,00	28.616,68	29.174,60
25	620.768,53	5.121,34	23.495,33	537,74	0,00	28.616,68	29.154,42
26	597.273,20	4.927,50	23.689,17	517,39	0,00	28.616,68	29.134,06
27	573.584,02	4.732,07	23.884,61	496,87	0,00	28.616,68	29.113,54
28	549.699,42	4.535,02	24.081,65	476,18	0,00	28.616,68	29.092,85
29	525.617,76	4.336,35	24.280,33	455,32	0,00	28.616,68	29.071,99
30	501.337,43	4.136,03	24.480,64	434,28	0,00	28.616,68	29.050,96
31	476.856,79	3.934,07	24.682,61	413,08	0,00	28.616,68	29.029,75
32	452.174,19	3.730,44	24.886,24	391,70	0,00	28.616,68	29.008,37
33	427.287,95	3.525,13	25.091,55	370,14	0,00	28.616,68	28.986,81
34	402.196,40	3.318,12	25.298,55	348,40	0,00	28.616,68	28.965,08
35	376.897,84	3.109,41	25.507,27	326,49	0,00	28.616,68	28.943,16
36	351.390,58	2.898,97	25.717,70	304,39	0,00	28.616,68	28.921,07
37	325.672,87	2.686,80	25.929,87	282,11	0,00	28.616,68	28.898,79
38	299.743,00	2.472,88	26.143,80	259,65	0,00	28.616,68	28.876,33
39	273.599,20	2.257,19	26.359,48	237,01	0,00	28.616,68	28.853,68
40	247.239,72	2.039,73	26.576,95	214,17	0,00	28.616,68	28.830,85
41	220.662,78	1.820,47	26.796,21	191,15	0,00	28.616,68	28.807,82
42	193.866,57	1.599,40	27.017,28	167,94	0,00	28.616,68	28.784,61
43	166.849,29	1.376,51	27.240,17	144,53	0,00	28.616,68	28.761,21
44	139.609,12	1.151,78	27.464,90	120,94	0,00	28.616,68	28.737,61
45	112.144,22	925,19	27.691,49	97,14	0,00	28.616,68	28.713,82
46	84.452,74	696,74	27.919,94	73,16	0,00	28.616,68	28.689,83
47	56.532,80	466,40	28.150,28	48,97	0,00	28.616,68	28.665,65
48	28.382,52	234,16	28.382,52	24,59	0,00	28.616,68	28.641,26



Anexo V Liquidación del Impuesto sobre los Ingresos Brutos

Liquidación Impuesto sobre los Ingresos Brutos 2017													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Km Tio Pujio-Rafaela	11.100,00	11.100,00	11.100,00	11.100,00	11.100,00	11.100,00	11.100,00	11.100,00	11.100,00	11.100,00	11.100,00	11.100,00	133.200,00
KM Rafaela-Tio Pujio	7.400,00	7.400,00	7.400,00	7.400,00	7.400,00	7.400,00	7.400,00	7.400,00	7.400,00	7.400,00	7.400,00	7.400,00	88.800,00
Tarifa por Km	\$ 20,28	\$ 20,28	\$ 20,28	\$ 20,28	\$ 20,28	\$ 20,28	\$ 20,28	\$ 20,28	\$ 20,28	\$ 20,28	\$ 20,28	\$ 20,28	
Ingresos Brutos Tio Pujio-Rafaela	\$ 225.108,00	\$ 225.108,00	\$ 225.108,00	\$ 225.108,00	\$ 225.108,00	\$ 225.108,00	\$ 225.108,00	\$ 225.108,00	\$ 225.108,00	\$ 225.108,00	\$ 225.108,00	\$ 225.108,00	\$ 2.701.296,00
Ingresos Brutos Rafaela-Tio Pujio	\$ 150.072,00	\$ 150.072,00	\$ 150.072,00	\$ 150.072,00	\$ 150.072,00	\$ 150.072,00	\$ 150.072,00	\$ 150.072,00	\$ 150.072,00	\$ 150.072,00	\$ 150.072,00	\$ 150.072,00	\$ 1.800.864,00
IIBB Córdoba (1,5%)	\$ 3.376,62	\$ 3.376,62	\$ 3.376,62	\$ 3.376,62	\$ 3.376,62	\$ 3.376,62	\$ 3.376,62	\$ 3.376,62	\$ 3.376,62	\$ 3.376,62	\$ 3.376,62	\$ 3.376,62	\$ 40.519,44
IIBB Santa Fe	\$ 6.753,24	\$ 6.753,24	\$ 6.753,24	\$ 6.753,24	\$ 6.753,24	\$ 6.753,24	\$ 6.753,24	\$ 6.753,24	\$ 6.753,24	\$ 6.753,24	\$ 6.753,24	\$ 6.753,24	\$ 81.038,88
Total IIBB	\$ 10.129,86	\$ 10.129,86	\$ 10.129,86	\$ 10.129,86	\$ 10.129,86	\$ 10.129,86	\$ 10.129,86	\$ 10.129,86	\$ 10.129,86	\$ 10.129,86	\$ 10.129,86	\$ 10.129,86	\$ 121.558,32
<b>Total IIBB por Km recorrido</b>	<b>\$ 0,55</b>												

Fuente: elaboración propia en base a legislación vigente y premisas

La estimación de ingresos por jurisdicción se realizó considerando el recorrido para la recolección de suero y el traslado de la leche de una planta a otra.

Corresponde al 60% de los km recorridos para Córdoba y el 40% restante se realiza con origen en Rafaela, Provincia de Santa Fe.





Anexo VII Impuesto a las Ganancias

Liquidación Impuesto a las ganancias 2017													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Ingresos por fletes	375.180,00	375.180,00	375.180,00	375.180,00	375.180,00	375.180,00	375.180,00	375.180,00	375.180,00	375.180,00	375.180,00	375.180,00	4.502.160,00
Costo directo	-84.032,69	-84.032,69	-84.032,69	-84.032,69	-84.032,69	-84.032,69	-84.032,69	-84.032,69	-84.032,69	-84.032,69	-84.032,69	-84.032,69	-1.008.392,32
Costos Fijos	\$ -1.268,52	\$ -1.268,52	\$ -1.268,52	\$ -1.268,52	\$ -1.268,52	\$ -1.268,52	\$ -1.268,52	\$ -1.268,52	\$ -1.268,52	\$ -1.268,52	\$ -1.268,52	\$ -1.268,52	\$ -15.222,18
Costo Laboral	\$ -109.074,90	\$ -109.074,90	\$ -109.074,90	\$ -109.074,90	\$ -109.074,90	\$ -150.763,18	\$ -109.074,90	\$ -109.074,90	\$ -109.074,90	\$ -109.074,90	\$ -109.074,90	\$ -141.159,87	\$ -1.382.672,08
IIBB	\$ -10.129,86	\$ -10.129,86	\$ -10.129,86	\$ -10.129,86	\$ -10.129,86	\$ -10.129,86	\$ -10.129,86	\$ -10.129,86	\$ -10.129,86	\$ -10.129,86	\$ -10.129,86	\$ -10.129,86	\$ -121.558,32
Intereses Financiación	\$ -9.326,15	\$ -9.167,00	\$ -9.006,54	\$ -8.844,76	\$ -8.681,64	\$ -8.517,18	\$ -8.351,35	\$ -8.184,17	\$ -8.015,60	\$ -7.845,64	\$ -7.674,28	\$ -7.501,50	\$ -101.115,80
Depreciación BU	\$ -27.998,62	\$ -27.998,62	\$ -27.998,62	\$ -27.998,62	\$ -27.998,62	\$ -27.998,62	\$ -27.998,62	\$ -27.998,62	\$ -27.998,62	\$ -27.998,62	\$ -27.998,62	\$ -27.998,62	\$ -335.983,47
Impuesto sobre los combustibles líquidos	\$ -14.440,94	\$ -14.440,94	\$ -14.440,94	\$ -14.440,94	\$ -14.440,94	\$ -14.440,94	\$ -14.440,94	\$ -14.440,94	\$ -14.440,94	\$ -14.440,94	\$ -14.440,94	\$ -14.440,94	\$ -173.291,23
Impuesto automotor provincial	\$ -483,33	\$ -483,33	\$ -483,33	\$ -483,33	\$ -483,33	\$ -483,33	\$ -483,33	\$ -483,33	\$ -483,33	\$ -483,33	\$ -483,33	\$ -483,33	\$ -5.800,00
Impuesto automotor Municipal	\$ -358,33	\$ -358,33	\$ -358,33	\$ -358,33	\$ -358,33	\$ -358,33	\$ -358,33	\$ -358,33	\$ -358,33	\$ -358,33	\$ -358,33	\$ -358,33	\$ -4.300,00
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 118.066,66</b>	<b>\$ 118.225,80</b>	<b>\$ 118.386,26</b>	<b>\$ 118.548,05</b>	<b>\$ 118.711,17</b>	<b>\$ 77.187,35</b>	<b>\$ 119.041,45</b>	<b>\$ 119.208,64</b>	<b>\$ 119.377,21</b>	<b>\$ 119.547,17</b>	<b>\$ 119.718,53</b>	<b>\$ 87.806,33</b>	<b>\$ 1.353.824,60</b>

A los fines de la deducción de honorarios se realiza una estimación del impuesto a las ganancias, considerando que los mismos son asignados antes del vencimiento del plazo para la presentación de la declaración jurada. Asimismo, el monto que resulte de dicho cálculo será totalmente asignado al director y deducible a los fines de la liquidación del impuesto a las ganancias.



<b>Tope Honorarios</b>	
<b>Utilidad Contable</b>	\$ 1.353.824,60
Utilidad Impositiva	\$ 1.353.824,60
<b>25% Utilidad contable</b>	\$ 338.456,15
Estimación Ig	\$ 118.459,65
<b>Tope</b>	\$ 241.092,05

La liquidación del impuesto a las ganancias resulta del siguiente cálculo:

<b>Subtotal Ganancia Neta</b>	<b>\$ 1.353.824,60</b>
<b>Honorarios Director</b>	<b>\$ -241.092,05</b>
<b>Base Imponible</b>	<b>\$ 1.112.732,55</b>
<b>Impuesto a las ganancias</b>	<b>\$ 389.456,39</b>
<b>Impuesto a los Créditos y Débitos bancarios a cuenta</b>	<b>\$ -54.025,92</b>
<b>Impuesto a las ganancias</b>	<b>\$ 335.430,47</b>

## ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACION



### AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERSIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Rossetto, Nicolás David
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	36.833.299
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	Impacto de los costos impositivos y laborales en la rentabilidad de la empresa de transporte CV SA para el año 2017
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	Nico_06_93@hotmail.com
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
<b>Datos de edición:</b> <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de la Tesis</b> (Marcar SI/NO) <sup>[1]</sup>	SI
<b>Publicación parcial</b> (Informar que capítulos se publicarán)	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

**Lugar Fecha:** Las Varillas, 23 de mayo de 2018

\_\_\_\_\_  
**Firma autor-tesista**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración autor-tesista**

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica: \_\_\_\_\_certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
**Firma Autoridad**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración Autoridad**

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.