



## Trabajo Final de Graduación

Determinar prefactibilidad de un proyecto de inversión para la instalación de una empresa de transporte de cargas generales, con conexión entre la Localidad de Apóstoles, Provincia de Misiones - Ciudad Autónoma de Buenos Aires y localidades intermedias.

Alumno: Walter Horacio Ferreyra

DNI: 20.806.293

Nro. Legajo: VCP14294

Carrera: Contador Público

2018

## Agradecimientos

A mi madre, que me demuestra día a día lo que significa ser una luchadora, y sé que la alegría de sus hijos la siente como propia.

A mi esposa Carina, a mis hijos Marcos, Angelina y Facundo, que supieron resignar fines de semana para que pueda terminar la carrera.

A mi Jefe Sergio, que me permitió el tiempo necesario para poder estudiar.

A mis compañeros de trabajo Darío, Víctor y Oscar, que supieron cubrir correctamente mi ausencia en periodo de exámenes.

A todos ellos, ¡Muchas Gracias!

## Resumen

El estudio de este proyecto tiene como finalidad evaluar la prefactibilidad de instalar una empresa de transporte automotor de cargas generales que una la ruta Apóstoles y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, teniendo en cuenta las exigencias de los potenciales clientes y como visión no solo la rentabilidad del proyecto, sino también acompañar su expansión junto con el desarrollo económico de la zona.

Se analizó en primer lugar los aspectos legales que rodean a la actividad de transporte automotor, tanto en lo referente a las instalaciones como en la operatividad de este, sin dejar de analizar los aspectos tributarios que por ley exige este tipo de actividad comercial.

Será necesario contar con un estudio de mercado, teniendo en cuenta la competencia, la población y el desarrollo socioeconómico de la zona.

Las diferentes visitas realizadas a algunas empresas similares fue la base para tener en cuenta el tipo y tamaño de esta, a este estudio fue necesario añadirle el análisis de cada puesto a emplear dentro de la organización.

En relación con todos los estudios previos realizados, mercado, tamaño y personal, se determinó el tipo y monto de inversión necesaria para el desarrollo del proyecto.

La rentabilidad fue analizada en base a las estadísticas obtenidas de las empresas preexistentes, y de las proyecciones estimadas teniendo en cuenta la capacidad de carga y frecuencia del servicio ofrecido.

Para finalizar se realizó un análisis global de todos los aspectos económicos, sociales, políticos y los beneficios que otorga el Estado a los nuevos emprendimientos.

Palabra Clave: Emprendimiento, transporte, empresa familiar.

## Abstract

The study of this project was carried out with the purpose of evaluating the feasibility of installing a general cargo automotive transport company that joins the Apóstoles route and the Autonomous City of Buenos Aires, considering the requirements of potential customers and taking as a vision not only the profitability of the project, but also contribute to the economic development of the area.

The legal aspects surrounding the automotive transport activity, both in terms of the facilities and the operation of the car, were analyzed first, while analyzing the tax aspects required by this type of commercial activity.

A market study was carried out, considering the competition, the population and the socio-economic development of the area.

Considering the preexisting similar companies and based on the visits made, the type and size of the same was determined, to this study it was necessary to add the analysis of each position to be used within the organization.

Based on all previous studies, market, size and personnel, the type and amount of investment required for the development of the project was determined.

The profitability was analyzed based on the statistics obtained from the pre-existing companies, and the projections estimated considering the load capacity and frequency of the offered service.

Finally, a comprehensive analysis of all the economic, social, political aspects and the benefits granted by the State to the new enterprises was carried out.

Keyword: Entrepreneurship, transport, family business.

## Índice de Contenidos

### Capítulo 1: Introducción

1.1 Antecedentes.....	9
1.2 Planteamiento del problema.....	12

### Capítulo 2: Objetivos

2. Objetivos.....	14
2.1 Objetivos Generales.....	14
2.2 Objetivos Específicos.....	14
2.3 Justificación.....	14
2.4 Limitaciones del estudio .....	15

### Capítulo 3: Marco Teórico

3.1 Aspectos legales y Normativa legal vigente.....	16
3.1.1 Tipos de empresas.....	17
3.2 Mercado segmentación.....	24
3.3 Estudio sobre la competencia.....	25
3.3.1 Redes Sociales como sistema de Comunicación.....	25
3.4 Satisfacción del cliente.....	26
3.4.1 Transporte Multimodal.....	28
3.4.2 La tecnología en el transporte.....	28
3.5 Estructura Física de la Empresa.....	30
3.6 Análisis de Puestos dentro de la Empresa.....	31
3.7 Costos laborales y Seguridad Social.....	31
3.8 Costo de Infraestructura e instalación.....	32
3.8.1 Costo de Vehículos y equipos.....	32
3.8.2 Costo de equipamiento de Oficina.....	33
3.8.3 Costo de seguridad del personal y material.....	33

### Capítulo 4. Marco Metodológico de la Investigación

4.1 Aspectos Generales.....	35
4.2 Análisis y determinación de la Organización legal.....	35

4.3 Análisis de Mercado.....	36
4.4 Análisis de la Estructura de la Empresa.....	37
4.5 Análisis de los puestos necesarios para el desarrollo de la actividad.....	38
4.6 Análisis y determinación de la Inversión Inicial, Financiación y Rendimiento.....	38
Capítulo 5. Análisis de viabilidades	
5.1 Estudio de viabilidad legal.....	40
5.1.1 Conclusión Viabilidad legal.....	45
5.2 Análisis de viabilidad de Mercado.....	45
5.2.1 Situación Histórica y su evolución.....	46
5.2.2 Análisis de la Demanda.....	49
5.2.3 Análisis de la Oferta.....	53
5.2.4 Conclusión de análisis de la viabilidad de Mercado.....	56
5.3 Análisis de viabilidad determinación de la estructura de la empresa.....	56
5.3.1 Estudio Técnico.....	58
5.3.2 Estudio sobre la responsabilidad ambiental.....	59
5.3.3 Conclusión de viabilidad para la determinación de la estructura.....	60
5.4 Viabilidad para la obtención de Recursos Humanos Local.....	61
5.4.1 Conclusión de viabilidad para la obtención de RRHH.....	65
5.5 Viabilidad para determinar la Inversión inicial, financiación y rendimiento.....	66
5.5.1 Inversión inicial.....	66
5.5.2 Remuneraciones y cargas Sociales.....	69
5.5.2.1 Otros Gastos, Seguro de vida, ART.....	69
5.5.3 Financiación del proyecto.....	71
5.5.3.1 Costos Operativos.....	74
5.5.4 Cálculo para determinación de Ingresos.....	75
5.5.5 Cálculo de Recursos y Erogaciones proyectadas.....	76
5.5.6 Cálculo y análisis del VAN y TIR.....	77
5.5.7 Conclusión viabilidad Inversión Inicial, financiación y rendimiento.....	78
5.6 Análisis de Sensibilidad.....	79
5.6.1 Conclusión del análisis de sensibilidad.....	81
5.7 Análisis FODA.....	81

## Capítulo 6. Propuesta

6.1 Propuesta del trabajo de investigación.....	85
6.2 Recomendaciones.....	88
Capítulo 7. Conclusión	
7. Conclusiones.....	89
Capítulo 8. Bibliografía.....	
90	
Índice de Anexos	
Anexo 1 Exportaciones por producto 2016 desde Misiones.....	96
Anexo 2 Exportaciones Argentinas por rubro 2016 desde Misiones.....	97
Anexo 3 Modelo de encuesta a potenciales estructurada clientes.....	98
Anexo 4 Modelo entrevista a contadores de la zona.....	99
Anexo 5 Modelo entrevista al personal del sindicato de camioneros.....	100
Anexo 6 Consulta y Pedido de informes a la Cámara de Comercio Local.....	101
Anexo 7 Modelo de encuesta para clientes y consumidores.....	102
Anexo 8 Modelo de entrevista a Gerentes de Empresas de la zona.....	103
Anexo 9 Diseño de empresa, Planos Croquis, Ubicación.....	104
Anexo 10 Diagrama de Gantt.....	105
Índice de Gráficos.	
Gráfico 1 Rutas consolidadas dentro de la Provincia de Misiones.....	47
Gráfico 2 Trazado actual Ruta Nacional 14 – vía principal.....	47
Gráfico 3 Incremento de exportaciones desde 2012-2014.....	50
Gráfico 4 Áreas de gerencias de una empresa tipo de transporte.....	57
Índice de Tablas	
Tabla 1 Diferencias de tipos de Empresas.....	18
Tabla 2 Resumen Objetivos Específicos.....	35
Tabla 3 Detalle de monto de Tasas según cantidad de empleados.....	43
Tabla 4 Clasificación de Empresas según facturación.....	43
Tabla 5 Aumento de la población.....	46
Tabla 6 Origen de las exportaciones argentinas 2016 desde Misiones.....	50
Tabla 7 Detalle de las exportaciones por sector.....	52

Tabla 8 Precio testigo por empresa.....	55
Tabla 9 Remuneraciones y Contribuciones patronales.....	68
Tabla 10 Tipos de seguros.....	70
Tabla 11 Detalle de la inversión requerida.....	71
Tabla 12 Porcentaje de financiación.....	71
Tabla 13 Cuadro comparativo entre entidades financieras.....	72
Tabla 14 Financiación de concesionarias.....	73
Tabla 15 Cálculo de desembolsos de préstamos.....	73
Tabla 16 Gastos Financieros.....	73
Tabla 17 Consumo de combustible vehículos pesados.....	74
Tabla 18 Consumo de aceite y lubricantes (servicios) vehículos pesados.....	74
Tabla 19 Consumo de combustible vehículos livianos.....	74
Tabla 20 Detalle servicios oficiales vehículos livianos.....	75
Tabla 21 Precio por metro cubico de carga.....	75
Tabla 22 Consumo de cubiertas.....	75
Tabla 23 Calculo de ingreso mensual.....	76
Tabla 24 Calculo de Recursos y erogaciones.....	76
Tabla 25 Flujo de Fondos.....	77
Tabla 26 Variables – Escenarios.....	79
Tabla 27 Escenario Negativo.....	80
Tabla 28 Escenario Esperado .....	80
Tabla 29 Escenario Positivo.....	80

# Capítulo 1

## Introducción.

### 1.1 Antecedentes.

#### *Presentación.*

Según Gómez (2014), señala que la logística, tuvo sus orígenes en el ámbito militar. Proviene del latín Logitiko, que comprendía el cálculo de abastecimiento necesario para subsistir.

Según Ballou (2004) también determina que la misión fundamental de la logística empresarial es colocar los productos adecuados (bienes y servicios) en el lugar adecuado, en el momento preciso y en condiciones deseadas, contribuyendo lo máximo posible a la rentabilidad, punto central de este trabajo.

El mismo determinará la factibilidad de la instalación de una empresa de transporte de cargas generales, en el Noreste Argentino, la zona de acción fue determinada teniendo en cuenta las actuales políticas comerciales, la inversión en infraestructura que se están realizando, como las proyectadas y el constante crecimiento demográfico de la zona.

El mismo se desarrollará en diferentes cinco etapas.

En la primera etapa se investiga los antecedentes que van a ser de vital importancia en el desarrollo del trabajo, se tratara de encontrar proyectos similares que permitan una visión diferente, que llevara al planteamiento del problema.

En una segunda etapa, claramente definida se determina los objetivos generales y específicos de este trabajo.

En el desarrollo de la tercera etapa y sobre la base de los objetivos generales y específicos planteados en la etapa previa, será de vital importancia tener en cuenta los aspectos legales existentes, el tipo de empresa, el estudio del transporte en la actualidad en todas sus formas, como influye la tecnología en el desarrollo de este, será necesario realizar un correcto estudio de mercado, de la competencia y los clientes.

Se investiga sobre los integrantes de la cadena logística y sobre el personal especializado necesario dentro de la organización. En esta etapa, también se determina a grandes rasgos los costos que llevara el trabajo tales como los de instalación, infraestructura, vehículos, equipos, oficina, seguridad y captación de clientes.

Entrando en la cuarta etapa será necesario el desarrollo de los distintos tipos de análisis, tanto del mercado, la empresa en sí misma y los diferentes procedimientos que permitan desarrollar el trabajo de la forma más eficaz y eficiente.

En el desarrollo de la última etapa se conjugarán los diferentes tipos de estudios que permitirá determinar la viabilidad legal, organizacional, de mercado, técnica y operativa, que permita definir el costo de la inversión inicial.

*Proyectos similares.*

De acuerdo con lo investigado no se han desarrollado trabajos similares referentes a este tipo de actividad en la zona de influencia. No obstante, si hay material disponible sobre la actividad del rubro transporte de diversa índole, tales como la tecnología aplicada al transporte, los nuevos equipos, material, análisis global de la importancia logística para el desarrollo socioeconómico y demográfico de la zona. En tal sentido se ha tenido en cuenta los siguientes antecedentes entre otros:

- a. TFG UES21 "Armonización impositiva de impuestos provinciales y municipales en la actividad de transporte de carga" de Solana 2008).
- b. Tesis Universidad Nacional de Trujillo, Facultad de Ingeniería, "Estudio de prefactibilidad para la instalación de una empresa de transporte interprovincial" por los autores Sánchez, Moreno, Freddy (2009).
- c. Técnica de mejoras en el transporte, Tolosa (2010).
- d. Logística del Transporte, Anton (2009).

Según Sáenz de Ibarra (2017) el transporte o la logística se constituido en un engranaje principal que determina la expansión de un mercado. Es imposible pensar en un mercado en expansión sin tener en cuenta la logística.

En este trabajo se recopilan todos los datos disponibles para un análisis pormenorizado de las variables que pueden llevar al éxito del proyecto. No es una inversión de bajo costo, por el contrario, es una decisión de inversión que merece el mayor de los análisis posibles, por tal motivo se comienza con un estudio demográfico y geográfico histórico, que permitirá analizar la expansión del comercio en los últimos años, para proyectar en el futuro, mediante la alteración de diferentes variables.

El Nordeste Argentino es un conjunto de espacios que ha crecido productivamente, a los que les falta desarrollarse con la misma intensidad. Es una región que se integró al resto del País de a poco, incluso se puede decir que está en formación. Las rutas

nacionales 11, 12 y 14 se encuentran paralelas a los principales ríos y el ferrocarril. Estas rutas nacionales permiten la comunicación con la región pampeana y a través de los puentes internacionales con las repúblicas de Brasil y del Paraguay.

La estructura productiva del Nordeste se basa en las siguientes actividades:

Según Bruniard (1990), la producción de cultivos industriales como algodón, tabaco, arroz, yerba mate, té. Estos cultivos son muy importantes para las economías provinciales, pero no tanto a nivel nacional.

En la provincia de Misiones se encuentran complejos industriales que controlan integralmente todo el proceso productivo. La actividad está concentrada en tres grandes plantas: Alto Paraná, Papel Misionero y Celulosa Puerto Piray. . Son empresas que usan tecnología moderna y poseen un alto desarrollo logístico.

La actividad Turística, de incrementos constantes según las cifras del Ministerio de Turismo de la Provincia de Misiones tiene su punto culminante en las Cataratas del Iguazú.

El transporte de cargas por vías férreas, fluviales y aéreas han sido desplazados en forma exclusiva por el transporte terrestre.

La ubicación estratégica, el constante desarrollo poblacional y comercial de la zona me han llevado a investigar sobre la instalación de una empresa dedicada al transporte de cargas generales en la zona sur de la Provincia de Misiones.

Según Sáenz de Ibarra (2017), en países desarrollados el usuario de transporte tiene una amplia gama de servicios a su disposición que gira básicamente en ferroviario, marítimo y carretero a través de camiones y, por otra parte, no cabe duda de que una de las causas fundamentales del comercio es el desequilibrio económico que existe entre los distintos países. Comenta también que se ha ido poniendo de manifiesto y aumentando a medida que se produce el desarrollo de la economía y de los modernos medios de comunicación. Países con grandes riquezas naturales, fundamentalmente materias primas, son pobres por carecer de los medios necesarios para su desarrollo, mientras que otros, son ricos y por disponer de medios financieros, tecnológicos y humanos son capaces de aprovechar las riquezas naturales, aumentando su valor mediante su transformación en bienes susceptibles de muy diversos usos. Vendándose a los países, pero como productos terminados incrementando el valor agregado.

Según lo expresado por Betancur (2001), con la globalización, la actividad comercial Nacional como Internacional ha crecido de manera exponencial.

Asimismo, menciona con gran acierto que el desarrollo de nuevas empresas dedicadas a brindar bienes y servicios, y el desarrollo de las vías de comunicación han

contribuido en su crecimiento. Un buen sistema de transporte permite una mayor competencia y desarrollo económico alejando a las empresas de las zonas de producción y densamente pobladas.

Según Mc Graw Hill (1993), las economías regionales dependen en gran parte del comercio exterior pues, ningún país dispone de todas las materias primas requeridas para sus industrias y así mismo, las grandes diferencias en el nivel técnico de la fuerza de trabajo de los distintos países originan la necesidad de intercambiar los productos artesanales como los industriales. La Provincia de Misiones no escapa a la realidad mundial, siendo necesario enviar sus productos principales como madera, yerba mate a otras partes del mundo, pero eso también acarrea un servicio de transporte dedicado a todo tipo de cargas en general.

### *1.2. Planteamiento del problema.*

En vista de los antecedentes mencionados se aprecia la importante expansión que puede tener la región tanto económica como demográficamente.

Afirmando lo manifestado por Jeffrey (2010), la logística es un conjunto de actividades que incluyen tanto el diseño de los flujos de material, informáticos y financieros, que pueden desarrollarse de una manera racional y coordinada para lograr el objetivo de proveer al cliente los servicios y productos en la cantidad, precio, plazo, calidad y lugar demandado al mínimo costo y maximizando recursos.

Por tal motivo uno del interrogante a plantear será: ¿la expansión demográfica va de la mano con el crecimiento logístico?

Teniendo en cuenta la importancia que tiene el sector económico, para el desarrollo demográfico, se requiere una urgente mejora del servicio y cobertura de transporte de mercaderías en general, actualmente la demanda es insatisfecha, teniendo en cuenta que la demora desde Misiones a la Ciudad de Buenos Aires y viceversa ronda entre los 7/10 días, esto nos plantea otro interrogante como: ¿Qué tipo de empresa de servicios se pueden instalar o crear para contribuir al desarrollo económico y poblacional?

Según datos del INDEC (2010), la expansión poblacional ha demostrado que esta zona atraviesa por una ligera reactivación económica en su aparato productivo. Situación que ha contribuido a incrementar la demanda de transporte de las diferentes mercaderías que entran y salen de la Provincia.

El desarrollo de empresas logísticas en la zona avanza no al ritmo de lo necesario, la rapidez en las comunicaciones no va de la mano de la rapidez logística.

Según la Cámara de Comercio de la localidad gran parte de los transportistas son simples propietarios de su unidad automotriz. Esto hace que se brinde el mismo servicio que hace 30 años, los cuales no brindan la seguridad y garantías de la mercadería en tránsito lo cual conlleva a que tanto el despachante como el destinatario de la carga se vea inmerso en un alto riesgo e incertidumbre.

Teniendo en cuenta la gran diferencia que existen en este sector, se aprecia la necesidad de elaborar un proyecto que permita cubrir las expectativas antes mencionadas y contribuir a la productividad de la actividad comercial en el país.

El actual el Plan de Modernización establecido por el Gobierno, ha incorporado dentro del Presupuesto Nacional del 2018, la inversión en creación de autopistas, autovías y mejoras en las vías de comunicación que permitirían un mejor desempeño de la empresa, brindando rapidez y seguridad.

El tiempo de traslado de una mercadería desde la ciudad de Buenos Aires a la Provincia de Misiones es de 7/10 días, datos recabados de mi experiencia personal y clientes insatisfechos, solo basta con sondear las páginas web de las empresas constituidas para darse cuenta del deficiente servicio que brindan. ([www.facebook.com/trailargviajes](http://www.facebook.com/trailargviajes))

Según Gallo (2008), la creación de una empresa familiar de transporte tiene como objetivo servir como intermediario entre la empresa y todos los agentes involucrados en la cadena de abastecimiento tales, como proveedores, clientes, importadores, exportadores de mercaderías del lugar a cualquier parte del mundo.

Todas las actividades que se desarrollen dentro de la misma estarán orientadas a lograr una organización que sea amigable con el medio ambiente tanto en el consumo de energía como desperdicios y desechos.

## Capítulo 2

### Objetivos

#### 2.1. *Objetivo General.*

Analizar la viabilidad de instalación de una Empresa Familiar de Transporte Automotor de Carga Generales en la localidad de Apóstoles, provincia de Misiones, a fin de conectar comercialmente dicha ciudad con la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

#### 2.2. *Objetivos Específicos*

- Determinar los aspectos legales vigentes a fin de enmarcar el Proyecto para lograr una organización transparente y lícita.
- Analizar el mercado existente para obtener información necesaria a fin de establecer políticas de captación de nuevos clientes.
- Diseñar la estructura de la empresa para lograr una organización eficiente, eficaz, de una manera sustentable amigable con el medio ambiente.
- Determinar los puestos necesarios a cubrir dentro de la Organización, a fin de determinar la existencia de personal calificado en la zona.
- Determinar la inversión inicial en activos para la concreción del proyecto, a fin de definir diferentes estrategias de financiamiento y rentabilidad en diferentes escenarios.

#### 2.3. *Justificación.*

El diseño de la Empresa exigió el empleo de conocimientos y teorías adquiridos, no solo en la carrera de contador, sino también de vínculos con empresas de la zona que permitieron un análisis de todas las actividades a desarrollar. Se implementó el análisis de la matriz FODA las cuales permitieron establecer claramente las proyecciones de las tareas a desarrollar para realizar una acertada toma de decisiones.

La incorporación de valor a la cadena de abastecimiento desde el punto de vista del transporte automotor se realizó a través de soluciones prácticas y efectivas a la problemática planteada que repercute en brindar un servicio adecuado a los clientes, teniendo en cuenta la reducción de costos para la empresa.

#### 2.4. *Limitaciones del estudio.*

El estudio de las ventajas y desventajas y la profundidad con que se realice permitirán que la toma de decisión aconseje o no realizar el proyecto.

En este proyecto se analiza el estudio técnico y legal, estudio de mercado y la viabilidad financiera. Por lo regular, el estudio de una inversión se centra en la viabilidad económica o financiera, y toma el resto de las variables únicamente como referencia. Sin embargo, cada uno de estos elementos señalados puede, de una u otra forma, determinar que un proyecto se concrete o no.

Dentro del estudio Técnico se presenta el tamaño y la instalación de la empresa, la constitución de esta, con todos los procedimientos establecidos por la ley, para luego comenzar con la estructura orgánica de la misma, y por último el proceso y servicio que ofrece la empresa.

En el estudio e investigación del mercado se define los consumidores actuales y potenciales para decidir hacia dónde se va a dirigir los esfuerzos de la oferta y la demanda.

Los actuales competidores, serán analizados mediante el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), surgirán aspectos que deberán ser analizados mediante otras metodologías teniendo en cuenta la restricción de información en algunos casos.

Aspecto fundamental será definir la viabilidad financiera, el contexto actual inflacionario hace que al momento de la decisión se vea afectada por incrementos no calculados en esta circunstancia, será necesario detallar la inversión en activos y las diferentes fuentes de financiamiento que existen actualmente en el mercado.

## **Capítulo 3.**

### **Marco Teórico.**

Según Ghiani, Laporte y Musmano (2004), se trata a la logística como herramienta encargada de la organización, movimiento y almacenamiento tanto de materiales como de recursos humanos. Los mismos autores, explican que la logística es una actividad que integra a otras actividades tales como adquisición, transporte, depósitos, inventario y la distribución.

Según Langevin y Riogel (2005), determinan que las actividades logísticas como la velocidad de ellas se ha incrementado de manera exponencial, a tal punto que, durante la década pasada en los Estados Unidos, el diez por ciento del su Producto Bruto Interno corresponde a actividades relacionada con la tarea logística.

En función de la literatura y material analizado, se puede establecer que una empresa de transporte es una organización compleja, que debe estar perfectamente articulada y diseñada para que todos sus componentes puedan desarrollar el trabajo de una forma eficaz y eficiente. Dentro de este capítulo se analiza a la empresa en los diferentes campos necesarios para un normal desarrollo de las operaciones. Como se puede apreciar en las normativas legales existentes y evaluadas no todas las empresas de transporte son iguales, cada una en particular tiene diferentes requisitos necesarios que se debe cumplir para no transgredir las leyes vigentes, en tal sentido en virtud del tipo de carga que desea trasladar, serán las autorización y permisos que deba solicitar para circular sin inconveniente en las rutas argentinas.

#### *3.1 Aspectos legales y normativas vigentes.*

Haciendo hincapié en el primer objetivo del presente trabajo será determinar los aspectos legales necesarios para la instalación de una empresa transporte de cargas en la Provincia de Misiones, teniendo en cuenta las normativas vigentes que regulan la actividad a nivel Nacional, Provincial y Municipal, tales como:

- a. Ley Nacional de Tránsito Nro. 24.449, donde se establecen claramente los requisitos para la circulación dentro del territorio Nacional.
- b. Ley Nro. 22.111 convenios de Transporte Internacional Terrestre, teniendo en cuenta los países limítrofes donde se instalaría la empresa.

- c. Ley 24.653 Normativa referente a la obligación de inscribirse en el Registro Único del Transporte Automotor.
- d. Decreto Nro. 2.284 se estableció la supresión de todas las restricciones, cupos y las limitaciones cuantitativas al mercado internacional".
- e. Ley Nro. 24.449 referente al transporte interjurisdiccional e internacional cuya capacidad sea superior a 700 kg.
- f. Decreto Nro. 301/04
- g. Resolución Nro. 195/97 Normas Técnicas Transporte de Cargas Peligrosas.
- h. Resolución Nro. 110/97 referente a Cursos de Capacitación Básica Obligatoria.
- i. Resolución Nro. 208/99 Cargas Peligrosas, régimen de infracciones en MERCOSUR.
- j. Resolución Nro. 10/00 Instrucciones para la fiscalización del Transporte Cargas Peligrosas dentro del MERCOSUR.
- k. Decreto Nro. 4328/68 Transporte de Sustancias Alimenticias.
- l. Decreto Nro. 79/98 Referente a vehículos detectados con exceso de peso.
- m. Convenio Multilateral, Régimen Especial para Transporte de Cargas.
- n. Régimen de IIBB de la Provincia de Misiones, alícuotas según R.G N° 37/2013, Decreto 780/2012, R.G. N° 24/2012.
- o. Ordenanza Municipal N° 99/2016 Fiscal Tributaria, Tasa Municipales referente a Carnet Sanitario, Habilitación de Transporte de Sustancias Alimenticias, Permiso de Desinfección.

Las mismas serán analizadas para identificar los aspectos más importantes para iniciar con el funcionamiento de la Organización dentro de los marcos regulatorios que marcan las Leyes, Normativas y Ordenanzas en lo que respecta a la actividad.

### 3.1.1 *Tipos de empresas.*

Este proyecto tendrá en cuenta la Ley de Sociedades Nro. 19.550, y particularmente las Sociedades Anónimas, las Sociedades de Responsabilidad Limitada, las Sociedades Unipersonales y por la recientemente sancionada Ley Nro. 27.349 del año 2017, donde se regula la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), el cual es un tipo societario o tipo de entidad empresarial cuyo capital está dividido en acciones, esto permite a la sociedad unipersonal, llevar libros contables *online* y su constitución también online en 24 horas.

Aunque en la literatura todavía no se ha alcanzado un consenso sobre qué se considera empresa familiar, Handler (1989) señala que la mayoría de las definiciones que se han formulado consideran tres dimensiones: participación de la familia en la propiedad y dirección de la empresa, subsistemas interdependientes y transferencia generacional. Éstos enunciados van desde algunos muy restrictivos, en los que se incluyen las tres dimensiones, hasta otros más amplios, que se suelen basar en criterios exclusivos de estructura de propiedad.

Sanker y Astrachan (1996) mencionan que la diferencia entre las mismas no es trivial, plantean una tipología de las definiciones en tres niveles que, progresivamente, representan una mayor implicación familiar en la organización.

Características de Principales de una empresa familiar.

Barugel (2005) menciona que en la mayoría de los países las empresas familiares tienen una participación importante en la creación de riqueza porque indudablemente son unidades económicas antiguas y a partir de ellas se inicia la organización económica productiva moderna. En los países industrializados se resalta en primer lugar el rol importante que dichas empresas han jugado con el desarrollo económico, la empresa familiar es la forma predominante de organización y constituyen la columna vertebral de muchas economías, ya sea generando valor y riqueza, como dando trabajo y desarrollo a la zona de influencia.

Tabla 1.

*Definición de la empresa familiar*

ALCANCE		
Amplia	Intermedia	Restrictiva
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye a empresas familiares en las que existe escasa participación directa de la familia.</li> <li>• Mantiene el control de la dirección estratégica.</li> <li>• Posee la intención de que la empresa no salga de la familia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye todos los criterios de la definición amplia.</li> <li>• Requiere además que el fundador, o sus descendientes, dirijan la empresa.</li> <li>• Que posean el control legal del capital con derecho a voto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye todos los criterios de la definición amplia e intermedia.</li> <li>• Existencia de múltiples generaciones de la familia implicadas en el negocio.</li> <li>• Requiere que la familia esté directamente implicada en las operaciones diarias de la empresa.</li> <li>• Que más de un familiar tenga responsabilidades de gestión.</li> </ul>

Fuente: "MANUAL DE LA EMPRESA FAMILIAR" del editor Juan Corona.

La segunda característica fundamental es que es posible observar en ellas una altísima probabilidad de desaparecer, está generalmente aceptado entre los analistas de este tipo de empresas que conviven en todas las economías, en mayor o menor grado, estos dos fenómenos tan significativos: es decir la importancia que tienen las empresas pequeñas y generalmente familiares en la creación de la riqueza nacional y al mismo tiempo su extrema vulnerabilidad.

El trabajo establece un desarrollo de un tipo de empresa en particular como ser la familiar, teniendo en cuenta el nivel de inversión inicial.

Por su parte, Gallo (1995), define los siguientes tipos de empresa:

*Empresa de propiedad y dirección familiar.* Es la empresa familiar más típica. Empresa en la que existe un nexo cultural entre empresa y familia dado que la propiedad y dirección recae en manos de la familia. Es decir, aquella empresa vinculada a una familia formada por un grupo de personas relacionadas por parentesco con una visión y valores familiares similares, en la que una parte significativa de la propiedad recae en manos de la familia y, una parte significativa de los puestos y órganos de dirección están desempeñados por la familia.

*Empresa de dirección familiar.* Aquella empresa en la que la dimensión que sobresale es la dirección. Es decir, aquella empresa vinculada a una familia formada por un grupo de personas relacionadas por parentesco con una visión y valores familiares similares, en la que una parte significativa de los puestos de los órganos de dirección están desempeñados por la familia y, una parte poco significativa de la propiedad recae en manos de la familia.

*Empresa de inversión familiar.* Aquella empresa en la que la dimensión que sobresale es la propiedad. Esta empresa podría denominarse también como empresa familiar profesionalizada.

Es decir, aquella empresa vinculada a una familia formada por un grupo de personas relacionadas por parentesco con una visión y valores familiares similares, en la que una parte significativa de la propiedad recae en manos de la familia y, una parte poco significativa de los puestos de los órganos de dirección están desempeñados por la familia.

Ventajas e inconvenientes de crear una empresa familiar

En gran parte del mundo, las empresas familiares son generadoras de ingresos importantes en la económica de su región. El que una empresa se encuentre bajo el

control familiar puede genera ventajas y desventajas, que saber interpretarlas pueden incidir en el éxito o el fracaso de esta.

Ventajas: En el artículo de Rivas de la Revista Forbes (2014), establece diferentes ventajas competitivas de las pequeñas y mediana empresa (Pymes) familiares. En primer lugar, menciona que las empresas son estructuralmente pequeñas, esto hace que su foco de atención sea dirigido a un público determinado, el valor agregado del servicio será mayor al tener un contacto personal con el cliente. En cuanto a los gastos de marketing serán en proporción con otras empresas de menor costo. Los profesionales que tienen relación con el proyecto se sienten más vinculados al mismo, luchando a la par de todos por el bien social, familiar y económico. Una ventaja importante se evidencia en la toma de decisiones, la misma se caracteriza por su rapidez, tratando de adelantarse a lo que el cliente desea. En cuanto a los controles en las empresas familiares son mayores, el dueño, propietario es el que en forma continua cuida y rectifica en forma inmediata cualquier desviación que pueda ocurrir. Otro aspecto importante que tiene la empresa familiar es la posibilidad de reconvertir o cambiar de rumbo de acuerdo con las pretensiones del cliente. Los valores y la visión del propietario o fundador permiten tener una estabilidad capaz de contagiar al resto de los miembros. El hecho de que el propietario o fundador sea conocido o popular indudablemente atraerá mayor cantidad de clientes, convirtiéndolos en fieles a la hora de adquirir un servicio o bien determinado. Una empresa familiar es un lugar ideal para demostrar y fomentar los valores, tratando de crear y constituir equipos de altos rendimientos. Y por último una empresa familiar posee un sistema que permite ahorro en los costos de capital, ya que los socios o propietarios pueden autofinanciarse al tener bien en claro hacia dónde se dirige la empresa.

Desventajas: Como la principal se puede mencionar es que el dueño termina teniendo la única verdad, es decir se hace lo que ordena o quiere, no hay diversidad de pensamiento. En otro aspecto también se puede mencionar que, al estar integrado generalmente por algún familiar, se pierde mano de obra especializada que puede ser utilizada en la zona. No todos los familiares están preparados para llevar adelante tareas dentro de una organización.

*Tipos de Sociedades.*

*Sociedad Anónima.*

Las mismas se encuentran regidas por la ley de Sociedades Comerciales Nro. 19.550, este tipo de sociedad puede ser empleada al momento de la constitución de esta, tiene las siguientes características:

- Es utilizada por lo general para grandes negocios y grandes estructuras.
- Posee regulación para los administradores y los directivos.
- Los socios responden por el capital aportado a través de las acciones.
- Tiene personalidad jurídica propia, es decir actúan en nombre propio.
- Al tener su capital integrado en acciones hace que su capital sea importante.
- Pueden cotizar en la bolsa de valores.
- Estas acciones pueden ser transferible.
- Al estar constituida como una Sociedad Anónima la financiación en el mercado generalmente resulta más fácil.
- La administración por lo general es ejercida por órganos elegidos por los socios accionistas.
- Los bienes una vez aportados pertenecen a la sociedad y no a los socios.
- Los socios están facultados para examinar los libros y solicitar informes de la situación que tiene la empresa.
- Constituidas por instrumento público y por acto único o suscripción pública.
- Registrase ante la Inspección General de Justicia (IGJ).
- Sujetas a fiscalización interna y externa. Comisión Nacional de Valores (CNV), y para las entidades financieras la fiscalización estará a cargo del Banco de la Nación Argentina (BNA) y las compañías de Seguro por la Superintendencia de Seguro de la Nación (SSN).
- La fiscalización externa es realizada por el Registro Público de Comercio correspondiente a la jurisdicción donde está emplazada.
- La fiscalización interna estará a cargo de síndicos nombrado en asamblea de accionistas.

#### *Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L)*

También se encuentra regulada por la Ley 19.550 es un tipo de sociedad mercantil y tiene las siguientes características.

- Responsabilidad está limitada al capital aportado.

- Su capital estará dividido en participaciones sociales, se integrará por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales.
- Se constituye en escritura pública y posterior inscripción en el registro mercantil, momento en el que adquiere personalidad jurídica. Actualmente, una SRL está limitada a un máximo de 50 socios.
- La gestión y administración de la empresa se encarga a un órgano social.
- Este órgano directivo está formado por la Junta General y por los administradores, que son los que dirigen la empresa.

Los administradores deben cumplir una serie de requisitos:

No podrán dedicarse, por cuenta ajena, al mismo género de comercio que constituya el objeto de la sociedad, salvo aprobación de la Junta General.

- Ejercerán el cargo durante el período de tiempo que se señale en los estatutos (que podrá ser indefinido) y podrán ser destituidos en cualquier momento por la Junta General, incluso aunque este punto no estuviese incluido en el orden del día.
- Para llevar a cabo las cuentas anuales deberán seguir las normas de las sociedades de responsabilidad limitada.
- No es necesario que sean socios de la empresa, aunque los estatutos podrán establecer lo contrario, incluso otra serie de requisitos.

Los socios a su vez tienen diferentes derechos tales como:

- Participar en el reparto de beneficios y en el patrimonio de la sociedad en caso de que sea liquidada.
- Adquisición de las participaciones de los socios salientes.
- Participar en las decisiones sociales y a ser elegidos administradores.
- Obtener información sobre los datos contables.
- Solicitar información en los periodos establecidos en los estatutos.

#### *Sociedad Unipersonal.*

El nuevo Código Civil y Comercial Unificado, ha introducido modificaciones a la Ley General de Sociedades Nro. 19.550. Entre ellas se introduce la de constituir

sociedades de un solo socio, en este caso comparten algunas características de las S.A. pero el capital deberá integrarse totalmente al momento de la constitución de esta.

La misma establece que una persona que realiza un determinado negocio limita su responsabilidad patrimonial a lo que decide invertir en el mismo, por lo tanto, reduce considerablemente el grado de riesgo.

También es necesario destacar que el financiamiento para el proyecto es más difícil de obtener, perjudicando en alguna medida la rápida expansión de la empresa.

Como características principales que se destacan son:

- Se admitirá la sociedad de un socio, pero sólo podrá constituirse como sociedad anónima.
- La denominación social podrá incluir el nombre y su abreviatura o la sigla SAU.
- El socio único no podrá ser una sociedad unipersonal: es decir, puede ser constituida por una persona física o por otro tipo societario.
- El capital deberá ser integrado totalmente en el acto constitutivo.
- Las sociedades en comandita, simple o por acciones, y de capital e industria, se transformarán de pleno derecho en sociedad anónima unipersonal, cuando quede un socio, si no se decidiera otra solución en el término de tres meses.
- La sociedad se encontrará bajo fiscalización estatal permanente (Art. 299 de la ley): además del control de constitución, quedarán sujetas a la fiscalización de la autoridad de contralor de su domicilio (Inspección General de Justicia, Dirección Provincial de Personas Jurídicas, etc.), durante su funcionamiento, disolución y liquidación.

La empresa unipersonal es una persona jurídica mediante la cual una persona natural o jurídica, que en este caso se denomina empresario, destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades.

#### *Requisitos para su constitución.*

Por acta de constitución junto con los estatutos. De la reunión en donde se decide crear la empresa debe elaborar un acta que contiene.

1. Los estatutos que van a regir la entidad.
2. Los nombramientos de los órganos de administración.

3. Firmas de personas que actuaron como presidente y secretario de la reunión.

Una de la firma debe ser reconocida ante un juez o notario o con presentación ante el funcionario autorizado por la cámara de comercio.

Los requisitos para la constitución deben describirse en escritura pública.

Por esta los asociados o fundadores deben comparecer ante la notaria, en forma personal o mediante apoderado a otorgar el instrumento público que debe contener los estatutos con los siguientes requisitos que establece la ley.

### 3.2 *Mercado segmentación.*

Según Philip Kotler (2010), en el artículo de marketing en versión para Latinoamérica, será necesario definir con claridad el posicionamiento en el mercado. Teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Desarrollo de posicionamiento para los segmentos meta
- Desarrollo de una mezcla de marketing para cada segmento

También establece las bases principales para segmentar los mercados de consumo y negocios, segmentando el mercado.

Para ello será necesario dividir un mercado en grupos más pequeños de compradores con diferentes necesidades, características o comportamientos, que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos

Menciona también que la posición en el mercado se logrará cuando el servicio o producto ocupe un lugar preponderante, sea fácilmente identificable y deseable a diferencia con los productos o servicios de los competidores. Consiste en decidir la mejor forma de servir a los clientes. Y crear un plan de Marketing detallado para lograr el objetivo.

Según Rochas (2007), existen diferentes formas de segmentación del mercado de consumidores: Segmentación geográfica, demográficas, Sico gráficas, conductuales.

El público joven desea que una empresa le brinde lo que necesita, solo busca su satisfacción a la hora de recibir un servicio, en ello juega la atención, la seguridad y seriedad con que mide a la nueva empresa.

### *3.3 Estudio sobre la competencia.*

Según Stigler (2008), la competencia es una situación patrimonial en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios aptos en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de ofertantes y una pluralidad de demandantes.

En primer lugar, será indispensable identificar la competencia, cantidad y las ventajas que tengan. Para ello será necesario clasificarlos de acuerdo con su importancia dentro del mercado, teniendo en cuenta la marca, el servicio, el precio, su imagen y la tecnología que emplea.

Entre los aspectos que menciona el autor, se debe seguir los siguientes pasos para el estudio de la competencia.

1. Conocer la localización.
2. Saber el perfil de los clientes, que consumen, productos o servicios.
3. Delimitación de fecha y hora de apertura.
4. Como presenta los Servicios o Productos.
5. Métodos de venta y distribución empleados.

#### *3.3.1 Redes sociales como sistema de comunicación.*

No cabe duda de que el Mercado se ha visto influenciado por el uso de las redes sociales, esto han despertado inquietudes comerciales en franjas etarias que antes eran impensadas.

Las nuevas generaciones desean y exigen servicios de calidad y por sobre todo que sean rápidos. La tecnología de hoy permite estar en Misiones, comprar por internet en un local en Buenos Aires y que la mercadería sea entregada en la Provincia de Córdoba. Los datos del World Insurance Report 2016 publicados por la consultoría Capgemini confirman esta visión. Según el informe, el 22% de los consumidores indicó que las opiniones vertidas en redes sociales fueron las que más les influyeron en su proceso de decisión de compra frente a ellos, sólo el 17% de los consumidores apuntaron a las recomendaciones de amigos y familiares como la principal fuente de influencia.

Según P&J Trans European (2015) en su Blog, la tecnología aplicado al ámbito de la logística, la conexión entre vehículos e infraestructuras permitirá prever con tiempo posibles situaciones de riesgo y, lo que es más importante, obtener soluciones en tiempo

real: el vehículo podrá conectar automáticamente con los servicios de bomberos o ambulancia ante una emergencia, ofrecernos desvíos alternativos a atascos o el lugar exacto de estaciones de servicios más cercana y económica, incluso la temperatura de las ruedas.

Otra de las nuevas tecnologías aplicadas al transporte terrestre es la aplicación “Loc Móvil”, que ofrece geolocalización y gestión de transporte terrestre para pymes. Esta app controla la ubicación y los recorridos de todos los vehículos de una flota. Desarrollada por la empresa colombiana Manizales, podría ser un aliado en la gestión del transporte terrestre nacional e internacional. Si hasta la actualidad esta app estaba diseñada para tener conocimiento en todo momento de la ubicación de nuestros familiares, ahora podría permitir a las empresas del sector monitorear todos sus procesos logísticos en ruta.

La tecnología avanza a pasos gigantescos y en los próximos años permitirá contar con sistemas sofisticados aplicados al transporte terrestre. Con ellos ganaremos en seguridad, velocidad con menor consumo, y podremos apostar por fuentes alternativas al petróleo.

### 3.4 Satisfacción del cliente.

Concepto de “Satisfacción del Cliente” según lo expresa la norma ISO 9000:2005 “Sistemas de gestión de la calidad”-Fundamentos y Vocabulario”, la define como la “*percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos*”, teniendo en cuenta un aspecto muy importante sobre las quejas de los clientes: su existencia es un indicador de baja satisfacción, pero su ausencia no implica necesariamente una mayor satisfacción del cliente, ya que también podría estar indicando que son inadecuados los métodos de comunicación entre el cliente y la empresa, o que las quejas se realizan pero no se registran adecuadamente o que el cliente es insatisfecho y sin decir nada, cambie de proveedor.

Según Farris, Bendle, Pfeifer, Reibstein (2010) manifiestan que la satisfacción del cliente es el resultado de la comparación de las expectativas previas del cliente puestas en los productos y/o servicios, con lo realmente percibido al finalizar la relación comercial.

Siguiendo en la línea de los autores mencionados establecen que la satisfacción de un cliente es cuando compra un producto o recibe un servicio y luego éste llega a cumplir con sus expectativas, entonces quedará satisfecho y muy probablemente volverá a

comprarnos o visitarnos, aunque es posible que decida acudir a la competencia si llega a encontrar una mejor oferta.

Pero cuando un cliente compra un producto o recibe un servicio que no sólo llega a cumplir con sus expectativas, sino que las sobrepasa, entonces quedará complacido y no sólo volverá a comprarnos o visitarnos, sino que muy probablemente se convertirá en un cliente fiel a nuestro producto, empresa o marca, y nos recomendará con otros consumidores.

Por tanto, lograr la plena satisfacción del cliente, brindándole un producto o servicio que cumpla con sus expectativas (o mejor aún que las sobrepase) es una de las claves del éxito de toda empresa.

Según Morgan, Mittal, (2005) la mayoría de las empresas invierten en medición, control y difusión de información sobre la satisfacción del cliente; de hecho, estos autores encontraron que la investigación la satisfacción del cliente es una de las investigaciones que se realiza con mayor frecuencia dentro del área de marketing de una empresa.

Normas ISO 9000. Gestión de Calidad.

Si hablamos de satisfacción al cliente, es necesario partir por entender a que nos referimos por Gestión de Calidad.

Según las Normas ISO 9000, se entiende por gestión de la calidad el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

La Norma utiliza la expresión producto para designar el resultado de un proceso. ISO 9000 considera cuatro categorías genéricas de productos: servicios (transporte), software (aplicaciones informáticas, información), hardware (partes mecánicas, elementos tangibles) y materiales procesados (lubricantes).

Las Norma ISO 9000 define eficacia como la extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados y reserva el concepto de eficiencia para la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son crecientes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos/servicios y los procesos para producirlos.

El SGC (Sistema de Gestión de la Calidad) es aquella parte del sistema de gestión enfocada a dirigir y controlar una organización en relación con la calidad. Un enfoque para desarrollar e implementar un SGC (o para mantener y mejorar uno ya existente)

comprende diferentes etapas tales como: determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas; establecer la política y objetivos de la calidad de la organización; determinar procesos y responsabilidades necesarias para lograr los objetivos de la calidad; determinar y proporcionar los recursos necesarios para lograr los objetivos de la calidad; establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso; aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso; determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas; establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del SGC.

#### 3.4.1. *Transporte multimodal.*

En la Convención de las Naciones Unidas sobre el Transporte Internacional Multimodal de Mercancías en el año 1991, se definió como multimodal a aquel transporte que al menos emplea dos modos de transporte diferente, desde un sitio determinado, hasta otro designado para la entrega, situado en un país diferente y todo bajo un mismo contrato.

Esto es un aspecto importante a tener en cuenta para una futura expansión del proyecto mediante convenios y contratos con empresas de transporte de medios marítimos y aéreos.

Según Burkhalter (1999), la globalización económica acompañada por la apertura comercial en casi todos los países del mundo, crea la posibilidad de integrar mercados a escala supranacional mediante la formación de redes productivas territoriales y extensas apoyada en la innovación tecnológica reinante.

En tal sentido Burkhalter (1999) manifiesta que los sistemas intermodales reflejan una evolución hacia la integración de funciones y la optimización de los mismos". Esto no quiere decir que la operación eficiente de cada uno de ellos no sea importante por sí misma, sino que pasa a ser secundaria en relación con la eficiencia del sistema.

Según el Dr. Martner Peyreloge (2012) en la XVII Reunión Nacional de Vías Terrestres de México, señala que el sistema de transporte intermodal de la globalización supone la consolidación y/o agrupamiento de la mercadería en contenedores unitarios o contenedores que evitan la ruptura de la carga al pasar de un vehículo a otro, permitiendo el funcionamiento de una red integrada y global, de país a país, región a región y más aún puerta a puerta.

### 3.4.2 *La tecnología en el transporte.*

La Organización Mundial del Comercio a través de su página web [www.wto.org](http://www.wto.org) manifiesta que la incorporación de tecnología será esencial a la hora de establecer contacto con los futuros clientes, lo importante es hacerle sentir que tiene un servicio listo y seguro para ser empleado en el momento que lo necesite.

La tecnología brinda diversas soluciones en el sector del transporte, ha brindado importantes cambios sobre ubicación, radios, teléfonos, seguridad controlada de forma satelital para ubicar la carga en cualquier parte del País.

La Fundación Orange (2016), en sus estudios manifiesta que los sectores del transporte y la logística han sufrido una transformación digital notable; a continuación, se detallan las más trascendente y mayor innovación.

#### Sistemas en la nube (cloud computing)

La modernización de las empresas de logística y transporte pasan por el uso de las tecnologías basadas en la nube (cloud computing), que son elementos imprescindibles para hacer frente a los desafíos de estos sectores, que sirven para reducir costos estructurales gracias a la visión total de la cadena de valor, disponiendo de información al detalle de cada flujo y ruta. Además, estos datos pueden ser empleados para mejorar la satisfacción de los clientes.

Según García (2016), unos de los campos donde el cloud computing puede apoyar al transporte tienen que ver con la mejora de los datos y el conocimiento de la demanda. Este conocimiento está basado en la disponibilidad de Análisis de la contribución de la logística, la distribución y el transporte en la creación de valor de las empresas a través de casos de estudio.

Las herramientas de Big Data, que harán posible reducir la congestión de las grandes ciudades, optimizando el tráfico de las autopistas y el tráfico urbano, ofreciendo datos a tiempo real para poder tomar decisiones y seguir rutas alternativas que favorezcan el transporte.

#### Empleo del Big Data

Cuando se habla de Big Data, se hace referencia al empleo de grandes cantidades de datos para poder predecir o actuar en consecuencia de lo previsto o esperado; fenómeno, por tanto, que puede ser empleado en numerosos campos.

En el informe elaborado por la Fundación Orange (2016) un ejemplo real de empleo del Big Data en el mundo del transporte se encuentra, en la regulación de los semáforos

que se ha efectuado ya en algunas ciudades en tiempo real en función de las condiciones del tráfico, con el único fin de reducir y prevenir las detenciones.

En la ciudad de Boston, donde a través de los datos obtenidos por las cámaras de control del tráfico, en conjunción con los datos aportados por las aplicaciones Waze y Uber, se ha podido establecer un patrón procedimental, con el resultado de la optimización del tráfico existente en las calles. Asimismo, este sistema ha sido de gran ayuda para la policía local, pues en esta ciudad una de las variables que más atascos y retenciones genera son los estacionamientos indebidos en doble fila (reduciendo el número de carriles disponibles para la circulación), por lo que los agentes de seguridad reciben el aviso y pueden identificar y sancionar debidamente a los infractores.

Según Vaisman (2017), director del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA), el Big data se refiere a las grandes colecciones de datos, estructurados, o no estructurados, que pueden crecer a volúmenes enormes y a un ritmo tan alto que es complejo manejarlos con las técnicas habituales de los sistemas de bases de datos y las herramientas de análisis existentes hasta hace un tiempo.

Asimismo, manifiesta que la gestión y el análisis de estas cantidades masivas de datos exigen nuevas soluciones que van más allá de los procesos tradicionales o herramientas de software habituales en la práctica diaria, lo que ha llevado a acuñar el término “Big Data Analytics”.

Por la experiencia personal, al controlar donde se encuentra su mercadería en tiempo real, obtiene una mayor tranquilidad y certidumbre.

El empleo de la tecnología ha llegado a reducir notablemente los errores existentes tales como facturación, demoras en la carga, descarga y sobre todo pérdidas de mercaderías, por esa razón las nuevas herramientas han beneficiado al personal y a la actividad en su conjunto. Los avances tecnológicos brindan una reducción de tiempo y mejora notablemente el servicio al cliente.

Según Christopher (2004) una empresa gana ventajas competitivas realizando actividades estratégicamente importantes de una forma más barata o mejor que sus competidores.

### *3.5 Estructura Física de la Empresa.*

Para la determinación de la estructura del proyecto, en primer lugar, será necesario solicitar el Código de Edificación Urbano en la Municipalidad de la localidad de Apóstoles, para determinar las cantidades de metros cuadrados a construir según los

FOT y FOS, como los sectores para la localización de emprendimientos de gran magnitud.

De la obra “Preparación y Evaluación de Proyectos”. 6ª edición. ED. Mc Graw Hill del autor Sapag Chaim Nassir, ofrece de manera detallada los aspectos a tener en cuenta para la elaboración de un proyecto empresarial.

El estudio de campo permitirá identificar las áreas necesarias para el normal funcionamiento de la empresa, determinando los sectores operativos de los administrativos.

### *3.6 Análisis de puestos.*

Definido la magnitud física inicial del proyecto nos da pie para centrarnos en el cuarto objetivo específico que es la determinación los puestos necesarios a cubrir dentro de la Organización, es decir los recursos humanos. El perfil requerido del empleado, recurso fundamental en cualquier empresa.

El puesto de trabajo es el vínculo más determinante de la relación entre la empresa y el trabajador, accedemos a un trabajo por medio de una ocupación de un puesto, que además supone una categoría profesional, más condiciones laborales y económicas determinadas.

Según Hontagas, Peiro (1996), define al puesto como conjunto de actividades, funciones o tareas que pueden ser realizadas por trabajadores individuales, aunque puede haber más de una persona en el mismo puesto.

El mismo autor manifiesta que el análisis y descripción de puestos de trabajo es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, es una herramienta que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa, consta de dos fases. Análisis de puestos de trabajo y descripción de puestos de trabajo.

### *3.7 Costos laborales y seguridad Social.*

Según la Organización Internacional del Trabajo (1966) El costo laboral es el costo que incurre el empleador por emplear recursos humanos. El costo laboral incluye tanto el salario, como el pago a la seguridad social y seguros privados, en beneficio de los empleados y ocasionalmente el coste de eventuales indemnizaciones o compensación, el coste de la formación de personal, transporte y dietas del personal.

Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo (OCDE) el costo laboral deberá ser calculado teniendo en cuenta los siguientes aspectos.

1. Salario Bruto del trabajador.
2. Aportes Patronales.
3. Aseguradora de Riesgo de Trabajo (ART).
4. Vacaciones.

Asimismo, se deberán agregar otros gastos dependiendo del sector y tamaño de la empresa, tales como.

1. Uniforme.
2. Controles Médicos.
3. Viáticos.
4. Feriados compensatorios.

El proyecto se regirá por la Ley Nro. 20.744, texto ordenado por Decreto Nro. 390/1976 y sus modificatorias, como así también por el convenio de trabajo colectivo que rige para el sector de transporte

### *3.8 Costo de Infraestructura e instalación.*

El último objetivo específico es la determinación de la inversión inicial y financiamiento.

La determinación de los costos de instalación de una nueva empresa será fundamental a la hora de determinar su proyección en cuanto a expansión comercial.

Para los mismos se tomará el estudio de instalaciones básicas necesarias que permita una rápida construcción y funcionamiento. En la zona existen empresas constructoras que pueden brindar información de costos por metros cuadrados construidos, así como empresas especializadas que se dedican a proyectos industriales, tales como construcción de tinglados y galpones. El tiempo y costo de estos son importantes a la hora de definir estrategias tanto de marketing como de funcionamiento.

Se tendrá especial atención a las diferentes alternativas de construcción que ofrece el mercado hoy en día.

#### *3.8.1 Costo de vehículos y equipos.*

Sera de vital importancia la elección del modelo y valor de las maquinarias y equipos para iniciar la actividad en forma gradual. El mismo servirá como base para lograr una

expansión de la empresa, sin perder de vista los objetivos trazados. Cuando nos referimos a maquinarias y equipos básicamente mencionamos a los siguientes:

- Camión Tractor HP 300/400.
- Semi-remolque largo 14.5 mts.
- Camión de reparto capacidad de carga 3.5 ton.
- Vehículos livianos de repartes capacidad 1 ton.
- Auto-elevadores capacidad de carga 2.5 ton.

El equipamiento antes mencionado revestirá el carácter de nuevos, tomando como base el valor de mercado al momento del desarrollo el presente trabajo.

### 3.8.2 *Costo de equipamiento de oficina.*

Encontrar una nueva propiedad que cumpla con todas las expectativas de una nueva empresa para instalar allí sus oficinas es por lo general el comienzo de una nueva etapa, el proceso de apertura o mudanza de la base de operaciones de una empresa no termina allí.

Dentro del presupuesto a realizar antes de encarar un cambio o emplazamiento de oficinas, el equipamiento no es un detalle menor

El mobiliario y el equipamiento deberán ser nuevos.

Las necesidades de equipo de oficina de la sede principal serán determinadas una vez analizado el inmueble a cubrir. Pero deberá tenerse en cuenta como mínimo;

- Mobiliario, como mesas, sillas, estantes, archiveros
- Instalaciones para fotocopiado
- Máquinas de fax
- Caja de Seguridad
- Equipos de computación.

Para los sectores comunes, también deben calcularse los costos de necesidades adicionales de mobiliario como (mesas, sillas, gabinetes con candado, barreras para el control del público, e instalaciones), iluminación, generadores de electricidad y retretes portátiles, así como suministro de agua, para que las mesas e instalaciones cubran los requisitos necesarios.

También deberían incluirse los elementos menores de equipo para oficina, tales como calculadoras para los empleados administrativos.

### 3.8.3 *Costo de seguridad del personal y material.*

Análisis Económico de la Seguridad e Higiene:

Según Agüero (2016), para la empresa, es evidente que los Riesgos de Trabajo tienen un costo que impacta el costo total del producto, sean bienes o servicios, aumentando consecuentemente el precio que los consumidores tienen que pagar, modificando la oferta y participando desde luego en las fluctuaciones del mercado.

Costos de accidentes y enfermedades para el Empleador:

1) La inversión en materia de la prevención de los Riesgos de Trabajo tales como medidas y dispositivos de seguridad, instalaciones, equipo de protección específico, señalamientos, cursos de capacitación y otras erogaciones.

2) Las cuotas o aportaciones que por concepto de seguro de Riesgos de Trabajo está obligado a pagar el empleador al seguro social, o a otras organizaciones similares o equivalentes.

3) Las primas o costos de los seguros adicionales para la empresa y los trabajadores.

Costos de accidentes y enfermedades Para el Trabajador:

1) Los gastos de transportación y desplazamiento hacia los lugares de atención médica.

2) Las pérdidas en percepciones y prestaciones adicionales al salario base.

3) Los gastos por la adquisición de algunos materiales complementarios al tratamiento.

4) Las erogaciones con relación a asesoría jurídica y a la interposición de demandas de carácter laboral.

Seguridad de la Propiedad Privada:

La seguridad será uno de los pilares que deberá contar con la participación de todos los integrantes de la empresa. Se optará por tener seguridad de tipos fijas y móviles. Cuando nos referimos a fijas se contará con cámaras de video, sensores y alarmas. En lo referente a móviles hablamos de sistema de vigilancia monitoreada en tiempo real con patrullas y/o serenos.

Seguros:

Los costos de seguros pueden variar de compañía a compañía, por ello es muy importante tener la información necesaria para contratarlo.

## Capítulo 4

### Marco Metodológico de la Investigación.

#### 4.1 Aspectos Generales

A fin de determinar la metodología a emplear para cada objetivo se visualiza la siguiente tabla en modo de resumen. (Tabla 2)

Objetivo	Metodología	Aclaraciones
Determinar los aspectos legales vigentes a fin de enmarcar el proyecto para lograr una organización transparente y lícita.	Investigación y análisis	Leyes, convenios, Decretos.
Analizar el mercado existente para obtener información necesaria a fin de establecer políticas de captación de nuevos clientes.	Investigación, análisis cuantitativos.	Publico, competidores, precios y políticas
Diseñar la estructura de la empresa para lograr una organización eficiente, eficaz a fin de no perjudicar y/o alterar al medio ambiente.	Observación, análisis deductivo	Tamaño, equipamiento
Determinar los puestos necesarios para cubrir dentro de la Organización a fin de determinar la existencia de personal calificado en la zona.	Análisis deductivo, observación	Funciones y actividades.
Determinar la inversión inicial en activos, para realizar el proyecto, a fin de definir diferentes estrategias de financiamiento y rentabilidad.	Análisis descriptivo, deductivo.	Inversión, monto, rentabilidad, financiamiento.

Fuente: Propia

#### 4.2 Análisis y determinación de Organización Legal.

En esta primera etapa se determina la viabilidad legal para desarrollar el proyecto, mediante el estudio de las normativas vigente relacionada con el transporte de cargas generales. Se realizará entrevistas con funcionarios del Sindicato que agrupa la actividad para establecer e identificar fehacientemente los requisitos legales y convenios vigentes a los cuales los empleadores se ven obligados para desarrollar la actividad en relación con sus empleados.

Asimismo, mediante entrevistas e informes a la Municipalidad y a la Cámara de Comercio de la localidad de Apóstoles se solicitará los aspectos legales referentes a tasas, restricciones y reglamentaciones locales, que la actividad debe hacer frente para desarrollar la actividad.

El estudio legal es el análisis del ordenamiento jurídico vigente para el desarrollo de una Empresa Familiar, teniendo en cuenta las restricciones o beneficios impuestos a organizaciones de estas características.

### 4.3 *Análisis de Mercado.*

Para el siguiente objetivo específico se tendrá especial atención a los métodos cuantitativos, habida cuenta que se tomara diferentes muestras de la población, a fin de obtener mediante los mismos datos precisos que serán de importancia a la hora de su evaluación.

Mediante la investigación de mercado se analiza la situación actual y futura de la competencia. El conocimiento del público, los competidores, precios y sus políticas de comercialización, se obtendrá a través de información existente en los portales digitales y a través de experiencia propia y fuentes secundarias.

Algunas de las fuentes primarias para la investigación del proyecto, fueron en primer lugar, el empresario Amado José María Ojeda, quien ha sugerido la investigación y el enfoque teórico para la realización del proyecto, seguidamente la visita efectuada a la zona de interés donde se instalaría el proyecto.

Información Externa de la empresa, relacionada con su actividad económica y social, donde podemos distinguir la interacción de la empresa con otras entidades o personas proveedoras, así como los clientes y usuarias de productos y servicios, y – La sociedad en su conjunto.

Aquí se recopilarán datos existentes en la Cámara de Comercio de la localidad de Apóstoles, a fin de identificar claramente la cantidad de empresas que se dedican a este rubro. Se practicarán entrevistas informales con empresarios reconocidos y especialistas del sector del transporte y también a empleados del rubro tanto administrativo como operativos.

#### Población y Muestra

Para el desarrollo del proyecto, se requirieron tres tipos de población identificadas así:

- Unidad de Análisis Interna: Representada por una empresa de la zona y cada una de las dependencias que aportan valor como parte de la cadena de suministro a sus clientes, para lo cual se realizaron entrevistas estructuradas con preguntas cerradas a un representante de cada dependencia y a un directivo de la empresa.

- Unidad de Análisis Externa – Clientes: En la escala nominal se solicitó a los encuestados que mencionen aspectos importantes a tener en cuenta al contratar un servicio de paquetería o transporte, para determinar puntos estratégicos en este aspecto.

En otra escala se solicitó a los tentativos clientes encuestados clasificar aspectos o características de acuerdo con sus preferencias personales, calificando en una escala que

puede ir de 1(pésimo) a 5 (mejor) diferentes variables, con el objeto de determinar el nivel de satisfacción de los clientes frente a la actual prestación de servicios y sus expectativas frente al desarrollo de nuevos servicios y proyectos logísticos. (Ver Anexo 3).

Para el desarrollo de estas encuestas primero se hizo una clasificación de clientes por tipo de producto y volumen de carga, teniendo en cuenta la clasificación de sus mercancías así: Carga suelta o Contenedor completo.

- **Unidad de Análisis Externa – Competidores:** Este tamaño de la población se encuentra representado por todas las empresas del sector de Agentes de Carga u Operadores Logísticos, que desarrollan una actividad similares, en este caso, actividades de operación de transporte de mercadería de bajo peso y relevancia como de mayor importancia, según fuentes primarias dentro de éste campo se destacan 6 empresas dedicadas a la importación y exportación de mercadería con Operación de Transporte Multimodal; de las cuales: 4 son relacionadas a la Yerba Mate y 2 relacionadas con la actividad forestal, con las cuales se realizará una entrevista estructurada con al menos dos importantes futuros competidores.

#### *4.4 Análisis de la estructura de la Empresa.*

Para la realización de este objetivo, se utilizará el método de observación, el mismo se realizará a partir de una visita a una empresa de cargas generales de la zona, con el fin de determinar los costos y beneficios de la instalación de la organización e identificar las operaciones, costos y las dificultades que tienen en la actualidad.

El método deductivo cobrará vital importancia para ello será fundamental la descripción, clasificación y comprensión de la información recolectada. Este método permitirá sacar conclusiones y decisiones a partir del debido procesamiento de todos los datos.

La infraestructura y el capital humanos necesarios para el correcto funcionamiento, no será un dato menor, los roles y funciones que cada integrante de la organización va a desempeñar a lo largo del proyecto, se traducirán en datos económicos a incorporar a los costos. Y se buscará caracterizar el tamaño, calidad constructiva y servicios, teniendo como parámetro las empresas instaladas en la zona, mediante entrevistas, observación y análisis como se mencionó anteriormente.

En cuanto a la infraestructura, la proyección es que la empresa cuente con espacios de trabajos adecuados para que sus colaboradores realicen sus labores de acuerdo con los lineamientos exigidos por la empresa y por los clientes. Siendo las comunicaciones uno de los aspectos más importantes de la empresa para prestar el servicio, deberá contar también con tecnología de software y hardware que facilitan el servicio que se le ofrece a sus clientes, así como también recursos tecnológicos para comunicaciones que suministre todo lo necesario para que los requisitos exigidos por los clientes sean cumplidos.

#### *4.5 Análisis de puestos necesarios para el desarrollo de la actividad.*

Después de analizar diferentes autores que componen este trabajo se puede decir que el puesto de trabajo es hoy el vínculo más determinante de la relación entre la empresa y el trabajador.

Según Peiro (1996) define al puesto de trabajo como conjunto de actividades y funciones o tareas que pueden ser realizadas por trabajadores individuales, aunque puede haber más de una persona en un mismo puesto de trabajo.

Cuando habla de tarea el autor mencionado la define como la unidad de análisis de trabajo y sirve para formar agrupaciones sucesivas de puestos y ocupaciones. Expresa también que la tarea es identificable, tiene un principio y fin.

Asimismo, expresa que el análisis y descripción de puesto de trabajo es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, es una herramienta que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa. Siguiendo lo expresado por el autor se realizará en dos fases, la primera el análisis de puesto de trabajo y en segundo lugar la descripción de los puestos de trabajo.

Para determinar los mismos se realizarán entrevistas a personas que desempeñen funciones en el área de personal de las empresas radicadas en la zona. Tanto en las empresas transportistas como en otras que tengan actividades ligadas al área logística.

#### *4.6 Determinación de la inversión inicial en activos, financiación y rendimiento.*

En este punto será de vital importancia relacionar y convertir la información obtenidas a través de los diferentes métodos sea análisis, descriptivos, deductivo,

observación para transformarlos en valor monetario que permita determinar el costo real necesario para el emplazamiento de la empresa.

Se elaborará cuadros analíticos y datos adicionales que sirvan como base para la evaluación financiera del proyecto.

Este estudio tiene como fin detallar los recursos necesarios para llevar adelante el proyecto de inversión como así también un beneficio.

Se determinarán los costos fijos y los costos variables que la organización deba afrontar desde el primer momento de su concepción.

Se analizará los diferentes tipos de instrumentos para la obtención de recursos que existen en el sistema financiero, para llevar adelante el proyecto.

Por último, se estimará la rentabilidad del proyecto, determinando una tasa de descuento, que permita calcular el valor actual neto (VAN) y la Tasa interna de retorno (TIR), de manera de saber si el proyecto es viable y rentable, según los índices antes mencionados.

## **Capítulo 5**

### **Análisis de Viabilidades**

#### *5.1 Estudio de viabilidad Legal*

Etapa de estudios legales.

En esta etapa, comenzaremos con un estudio de todos los aspectos legales necesarios, para que la organización se desempeñe sin ningún impedimento. Se reúne todo el material de diferentes lugares, bibliografía específica de Organismos Oficiales, tales como Municipalidad de Apóstoles, Rentas de la Provincia de Misiones, AFIP y diferentes consultas a contadores de la zona que tengan experiencia tributaria en particular, la duración de este será de tres semanas, en las cuales se analiza diferentes aspectos juntamente con otras etapas las cuales serán enriquecidas intelectualmente mediante el estudio de las leyes y normativas vigentes.

Asimismo, se analizará los aspectos impositivos en la creación de una empresa familiar como forma jurídica que se adaptaría para el desarrollo del proyecto, teniendo en cuenta que la zona se encuentra en crecimiento y que adoptar otro tipo de forma jurídica implicaría un mayor costo en inversión y desarrollo.

Una vez analizado los diferentes tipos de empresa Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada y Sociedad Unipersonal, puntualmente, se va a tratar: Empresa familiar de carácter unipersonal.

Como se mencionó anteriormente se realizará un estudio diacrónico y sincrónico, pero sobre todo estudios mixtos es decir cualitativos y cuantitativos, descriptivos, exploratorios, comprobatorios y comparativos.

Las técnicas para la recopilación de los datos serán acordes con las características y necesidades del proyecto, las técnicas que se emplearan son:

- Investigación documental
- Observación directa
- Consulta a sistemas de información
- Entrevista
- Cuestionario

Una vez reunida la información será integrada y resguardada mediante:

- Archivos fuente, a través de carpetas numeradas.
- Creación de directorios, subdirectorios y archivos, mediante índices.
- Preparación de bases de datos, con ayuda de programas como Word y Excel.

- Combinación de recursos, este será un punto importante teniendo en cuenta la diversidad de movimientos que se tienen que realizar, se tratara en todo momento de minimizar los gastos.
- Clasificación de la información Antecedentes, la misma se tendrá en cuenta y se realizara a medida que se van obteniendo nuevos datos para la valuación y posterior análisis.
- Información histórica y normativa. Los antecedentes del tipo de proyecto serán clasificados y servirá como base para el desarrollo del nuevo proyecto.

En cuanto a la bibliografía específica, se buscará encontrar todos los aspectos que regulen la actividad del transporte.

En cuanto a las leyes de tránsito, la misma será obtenida a través de los portales web que regulan la actividad, como ser el Ministerio del Interior, Secretaria de Seguridad Vial de la Nación, también se consultara al Registro Nacional de la Propiedad Automotor (RNPA), para conocer la documentación del vehículo necesaria para su habilitación.

Para averiguar los requisitos necesarios para la contratación de personal será necesaria la visita al Ministerio de Trabajo de la Nación, documentación necesaria del empleado para realizar la actividad de transporte y administrativa teniendo en cuenta que en la empresa se realizaran actividades que se encuentran reguladas por distintos convenios de trabajo.

Ordenanzas municipales, se solicitarán en mesa de entrada sobre todo aquellas que regulen la actividad del transporte en la zona.

Las disposiciones de la cámara de comercio que determinen conductas y actividades necesarias para el desarrollo de la actividad comercial en la zona serán solicitadas en oportunidad de la visita establecida en el plan de trabajo.

En los portales web oficiales, se bajarán los instructivos necesarios para identificar los requisitos necesarios para las inscripciones que la Agencia Federal de Ingresos Públicos (AFIP), obliga a las empresas para el desarrollo y tributación normal de la actividad. Para el caso de Rentas de la provincia de Misiones, se solicitará entrevista con el responsable del área impositiva para solicitar las planillas para realizar el alta correspondiente, juntamente con los términos y aranceles que se abonan en la actividad de transporte.

En oportunidad de la visita a contadores de la zona, la idea es poder identificar a través de preguntas las distintas DDJJ que se deben realizar, ya sea físicamente o en

forma virtual. En ella se solicitará el calendario con los vencimientos establecido por la AFIP, para hacer las correspondientes DDJJ y pagos correspondientes. Se solicitará copia de los diferentes formularios que se presentan ante los diferentes organismos recaudatorios tales como AFIP y Rentas de la provincia de Misiones.

En esta etapa, se llevará a cabo una visita al sindicato que regula la actividad en este caso el sindicato de camioneros, en el mismo se solicitaran las obligaciones y derechos que los trabajadores de la actividad tienen. Se solicitará copia de los convenios de trabajo vigente que estipulen todos los aspectos legales y reglamentarios que el empleador debe proporcionar al trabajador.

En la etapa de pedido de informe a la Cámara de Comercio, se busca identificar la competencia en primer lugar y en segundo lugar las diferentes empresas que podrían convertirse en futuros clientes, analizando su tamaño y actividad que realizan.

Entrevistas a clientes importantes, una vez identificadas las empresas según el informe de la Cámara de Comercio, se seleccionará las más importantes. La selección de la empresa a visitar será en primera instancia por la cantidad de empleados, teniendo un mínimo de cinco y un máximo de diez.

#### *Registro en la Cámara de Comercio.*

Antes del 6 de marzo de 1996, las entidades sin ánimo de lucro se registraban en la misma entidad, que ejercía la vigilancia y control. Con el decreto 2150 de 1996 su registro se trasladó a la Cámara de Comercio y para registrarlas en los mismos debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- Solicitar un certificado especial a la autoridad que ejerce la inspección y vigilancia de la entidad sin ánimo de lucro.
- El certificado debe contener los mismos requisitos establecidos para la constitución de una entidad.
- Presentar el certificado en cualquier sede de la cámara de comercio.

Pagar únicamente los derechos de inscripción.

Tabla 3 Detalle de montos de tasas según cantidad de empleados.

	MONOTRIBUTISTA UNIPERSONALES	SRL	SA
HASTA 10 EMPLEADOS	\$160	\$220	\$300
11 a 20 EMPLEADOS	\$220	\$300	\$450
21 a 50 EMPLEADOS	\$300	\$450	\$550
MAS DE 50 EMPLEADOS	\$720		
<b>SI TE ADHERIS AL DEBITO AUTOMATICO TENES UN 15% DE DESCUENTO!</b>			
PARA PEQUEÑOS COMERCIANTES	<b>\$220</b> TRIMESTRAL		<small>(MONOTRIBUTISTAS CAT. B y C)</small>

Fuente: Extraído página web Cámara de Comercio de Posadas (Misiones)

En la tabla se refleja claramente los diferentes montos a abonar por la organización, si bien en principio se interpreta que cuanto más empleados posea la empresa, el importe a abonar aumenta, pero no en forma proporcional favoreciendo el incremento de la masa trabajadora, el cual fue uno de los puntos para tener en cuenta en la Cámara de Comercio Local.

Tabla 4 Clasificación de las Empresas en función de su tamaño según facturación:

	RUBRO O SECTOR DE LA EMPRESA					CATEGORÍA PYME
	AGROPECUARIO	INDUSTRIA Y MINERÍA	COMERCIO	SERVICIOS	CONSTRUCCIÓN	
VENTAS TOTALES ANUALES HASTA	\$ 3.000.000	\$ 10.500.000	\$ 12.500.000	\$ 3.500.000	\$ 4.700.000	MICRO
	\$ 19.000.000	\$ 64.000.000	\$ 75.000.000	\$ 21.000.000	\$ 30.000.000	PEQUEÑA
	\$ 145.000.000	\$ 520.000.000	\$ 630.000.000	\$ 175.000.000	\$ 240.000.000	MEDIANA Tramo 1
	\$ 230.000.000	\$ 760.000.000	\$ 900.000.000	\$ 250.000.000	\$ 360.000.000	MEDIANA Tramo 2

Fuente: AFIP, pagina web pymes.afip.gob.ar

Sin lugar a duda este tipo de empresa tiene en primer lugar un tipo de administración más directa y personal, el capital se encuentra limitado al invertido, el control de las actividades es más sencillo, pero a la vez más intenso ya que una persona es la responsable de todas las decisiones que se toman.

Teniendo en cuenta la elección de empresa unipersonal como la forma jurídica a emplear en nuestro proyecto, se detalla los aspectos de organización y tributarios.

### *Organización*

La estructura de una empresa unipersonal es de carácter simple. Teniendo como tarea importante la planificación y organización de los recursos disponibles.

Es fundamental determinar las actividades importantes, tales como:

- Constitución, inscripciones tributarias ante la AFIP.
- Determinación del tamaño de la empresa.
- Planificación de las necesidades económicas para el proyecto.
- Estimaciones de rentabilidad en el desarrollo de la actividad.

Para determinar las tareas de constitución e inscripciones será primordial contar con un departamento contable y legal que permita llevar adelante dichas tareas.

### *Aspectos tributarios*

Sera necesario tener en cuenta los siguientes aspectos tributarios que afectan al desarrollo de la actividad. En primer lugar, teniendo en cuenta el monto a facturar los consumos y empleados será necesario, ser Responsable Inscripto en los siguientes impuestos.

- Impuestos a las Ganancias, en este caso el sujeto tributa el 35 %.
- Impuestos a las Ganancias Mínima presunta, el mismo es pago a cuenta del IG.
- Bienes Personales, se encontrará alcanzado por este impuesto.
- Impuesto al Valor Agregado (IVA) al ser responsable inscripto deberá gravar todas las operaciones que realice.
- Impuesto a las Transacciones Financieras, en este caso la apertura de una Cuenta Corriente Bancaria obligara a tributar sobre los créditos y débitos de esta.

- Ingresos Brutos (IIBB), como empresa deberá tributar por todas las operaciones que se encuentren gravadas, para el caso particular deberá estar inscripto en el convenio multilateral.
- Impuestos a los Sellos, en este caso particular el contrato se encuentra gravado en la jurisdicción donde se instalaría el proyecto.

### 5.1.1 *Conclusión de viabilidad Legal organizacional y tributaria*

Después de haber analizado los diferentes tipos de sociedades en la que puede instrumentarse este proyecto, partiendo de las bases de ventajas y desventajas de cada tipo, se concluye que la figura de Sociedad Unipersonal es la que mejor se adapta como alternativa para recomendar al inversor objeto de esta investigación.

Todo tipo de emprendimiento indefectiblemente trae aparejado un costo, de acuerdo con el tipo de estructura y dimensión, el mismo aumenta o será más importante a la hora de iniciar con el proyecto.

Este proyecto implica una serie de costos necesarios antes de iniciar con el mismo, tales como gastos en sellados, documentos privados, firmas certificadas, aspectos formales y legales que traen consigo un costo en tiempo y monetario que se puede ver incrementado si es necesario la intervención de algún profesional.

A través de esta organización el proyecto se presenta viable, ya que su estructura representa y abarca todas las actividades necesarias para su ejecución.

Desde el punto de vista de Organización este proyecto resulta sumamente viable, ya que los gastos de planeamiento no insumen mucho costo como en la etapa de desarrollo.

Desde el punto de vista tributario, los procedimientos de inscripción en los diferentes impuestos, no impediría el desarrollo del proyecto, siendo viable en todos sus aspectos. Por lo expuesto concluyo que en los aspectos analizados este proyecto resulta viable, debiendo analizarse sobre la marcha del desarrollo de este aquellos nuevos beneficios que brinda el gobierno para los nuevos emprendimientos.

Desde el punto de vista tributario, el sistema de empresa determinado permite en principio iniciar como Responsable Inscripto (RI) teniendo en cuenta el monto inicial de facturación. La condición de Responsable Inscripto permitirá en alguna medida un respaldo tributario a la hora de solicitar algún tipo de financiación punto que se desarrollará más adelante del trabajo.

La actividad de transporte se realiza en diferentes provincias debiendo ser facturado en provincias distintas, aspecto importante a la hora de determinar el impuesto por Ingresos Brutos (IIBB), por tal sentido será necesario la inscripción correspondiente al convenio Multilateral que permitirá ingresar el impuesto en las provincias que se opere.

La base de operaciones principal del emprendimiento tendrá su lugar en la Localidad de Apóstoles por tal motivo deberá inscribirse en la Municipalidad como empresa de transporte con una tasa del 0.25 % del ingreso bruto declarado.

La contratación de un profesional no incidirá en la realización del presente emprendimiento.

Actualmente la nueva Administración Nacional está encaminada a fomentar la construcción y el emplazamiento de nuevas empresas de carácter familiar que ayuden al desarrollo comercial del País.

## 5.2 Análisis de Viabilidad de Mercado.

### 5.2.1 Situación histórica y su evolución.

Es de suma importancia conocer la situación demográfica de la Localidad de Apóstoles, zona donde será emplazado este proyecto.

Sera parte del estudio, el incremento de la población en los últimos 20 años, sobre un mundo globalizado, donde los hábitos de consumo han cambiado en forma constante.

Analizando las ventajas y desventajas, haciendo especial énfasis en el desarrollo comercial y económico en una zona donde se vislumbra como próspera, teniendo en cuenta el nivel de seguridad y la constante expansión demográfica como aliada.

Tabla 5. Aumento de la población

Departamento	Año 2005	Año 2010	Porcentaje incremento
Total, Misiones	945.157	1.101593	14.2 %
Posadas	264.476	324.756	18.5 %
Apóstoles	34.458	42.249	18.4 %

(IPEC) Fuente: Propia sobre la base del dato del Instituto Provincial de Estadísticas y Censos

Según IERAL (1999), Estrategias de apoyo a micro, pequeñas y medianas empresas, destaca que, tras la larga recesión iniciada a mediados de 1998, el posterior colapso del Régimen de Convertibilidad a fines de 2001, y la crítica situación del año 2002, la economía argentina comenzó a normalizarse y a evidenciar fuertes señales de recuperación. Entre 2003 y 2007, la economía argentina experimentó una de las fases de

crecimiento más intensas y extensas de las últimas décadas, fenómeno que queda de manifiesto al observarse, tanto el nivel promedio del crecimiento (cercano al 9% anual), como la continuidad a lo largo del período, aspecto que no se condice con la historia de elevada volatilidad del país.

De lo manifestado anteriormente es necesario destacar que los indicadores se mantuvieron creciente hasta finales del 2011, durante el 2012 y siguientes los índices bajaron llegando a su pico mínimo, durante el 2016.

Situación Histórica de la zona a emplazar el proyecto.

La provincia por su ubicación es un eje de circulación de mercaderías y población, tanto nacional como internacional.

Misiones cuenta con la mayor red vial pavimentada del país en proporción a su territorio; tiene una ubicación ideal para centros logísticos regionales.

Rutas troncales:

- RN N° 12, 14 y RP N° 2 que conectan de norte a sur.
- RN N° 101, 105 y RP N° 103, 17, 16, 11, 13 que conectan el este al oeste.

A lo largo de su territorio, Misiones cuenta con cuatro puentes internacionales y una línea de frontera seca. Posee 38 pasos fronterizos habilitados; entre los que se encuentran dos de los principales pasos fronterizos del país con casi dos millones de personas.

Según el último censo del INDEC, localidad cuenta con 42.000 habitantes y fue declarada la Capital Nacional de la Yerba Mate.

Su principal vía de acceso es la ruta Provincial 1 (asfaltada), que la comunica al norte con San José (donde se convierte en la ruta Nacional 105) y Posadas, y al sur con Azara. También es vital la ruta Provincial 10, asfaltada, que la comunica al este con Concepción de la Sierra, y al oeste con Estación Apóstoles y Colonia Liebig. Otros accesos, actualmente en proceso de pavimentación, son la ruta Provincial 202 que la conecta con Tres Capones y la ruta Provincial 201, que tras empalmar con la Ruta Provincial 3 la lleva hasta Cerro Azul, ambas asfaltadas.

Economía, su principal actividad económica está basada en el cultivo, producción y comercialización de yerba mate y en menor medida la ganadera, apicultura, piscicultura, tabaco, te y producción forestal.

Gráfico 1 - Rutas consolidadas Provincia de Misiones.



Fuente: Extraído de [www.misiones.org.ar](http://www.misiones.org.ar)

Hoy la ciudad nuclea importantes industrias y sigue siendo centro comercial de toda la zona sur de la provincia de Misiones, a la vez que punto ineludible para el tránsito del turismo hacia las Cataratas del Iguazú.

Gráfico 2

Trazado ruta 14 conexiones Apóstoles - CABA



Fuente: Wikipedia 2017 – Trazado Ruta 14

### 5.2.2 Análisis de la demanda

Se solicita al consumidor que valore la actividad del transporte en la actualidad y se pedirá que seleccione cual actividad considera más importante, seguridad, rapidez, precio, a través de una simple encuesta.

Se solicitará turno con dos o tres gerentes de la zona de empresas de transporte previamente seleccionadas, a los mismos se le planteará de ante mano el tipo de proyecto que uno se encuentra desarrollando. Puede ser, como apreciación personal, que los mismos sean reacios a responder sobre algunas de las actividades que realizan en la empresa. No obstante, a eso, se tratará en todo momento de que el mismo se sienta cómodo con las preguntas, tratando cortésmente de no invadir los aspectos de seguridad y restricciones que el mismo imponga. La entrevista se basará prácticamente en la descripción de una rutina diaria y se tratará de identificar los aspectos relevantes que la empresa considera que busca el cliente en materia de transporte, las mismas estarán relacionadas sobre el precio, calidad, seguridad y rapidez.

Paralelamente se consultará sobre cuáles fueron los puntos a considerar en la elección del material, es decir los vehículos y equipos a utilizar en la empresa, este dato será de importancia a la hora de solicitar más adelante los presupuestos de estos teniendo en cuenta la amplia variedad de vehículos existente en el mercado.

#### Análisis Internacional.

Análisis desde el punto de vista del Comercio Internacional desde Misiones al Exterior. (Ver Anexo 1 y 2)

Apreciando los cuadros mencionados durante los últimos años, ha venido incrementándose hasta el año 2013 registrándose la cifra récord de exportaciones de 485 millones de dólares; lamentablemente la tasa de crecimiento sufrió una reducción anual que retrasó el crecimiento logrado años anteriores.

Estas variaciones muestran claramente un volumen de exportación que ha ido descendiendo en los últimos años, teniendo en cuenta las medidas macro y microeconómicas que fueron tomadas por el gobierno hasta fines del 2015.

Del período analizado 2012-2016 arroja un análisis que claramente se puede interpretar que los niveles actuales están casi un 35 por ciento por debajo de los valores comercializados en los años 2012 y 2013. Ver tabla 6.

Tabla 6

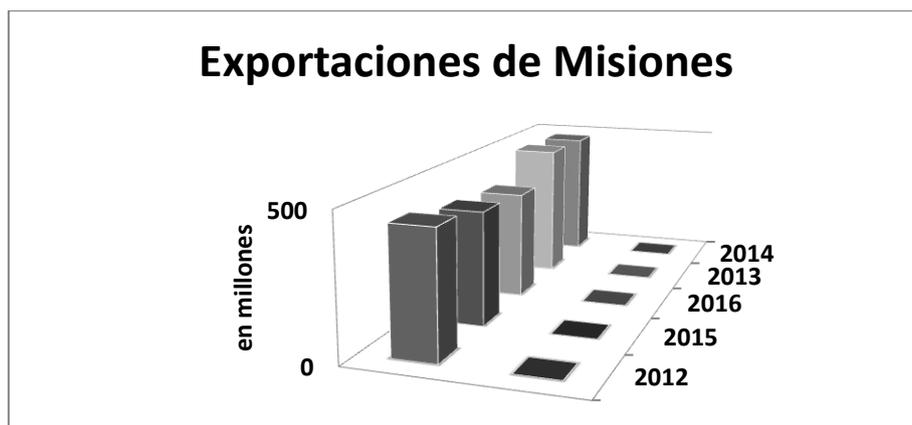
Origen de las exportaciones argentinas 2016 desde Misiones

Descripción año	Dólares	Miles de kg netos	Dólares porcentaje	Miles de kg Netos %
Misiones 2012	441.195.990	451.787	100	100
Misiones 2013	485.359.345	510.168	100	100
Misiones 2014	476.164.488	490.506	100	100
Misiones 2015	404.139.139	481.061	100	100
Misiones 2016	345.517.905	371.967	100	100

Fuente: Propia datos extraídos del INDEC. Dirección Nacional de Estadísticas del Sector Externo

Gráfico 3

Incremento de las exportaciones en misiones desde el 2012-2014



Fuente: Propia datos extraídos del INDEC. Dirección Nacional de Estadísticas del Sector Externo

Luego del cambio de políticas y régimen de importación y exportación, se espera que la balanza comercial y las economías regionales se vean beneficiadas por las medidas económicas que se están aplicando. Si bien se estima que la recuperación sea lenta, los medios logísticos deben estar en condiciones de ir satisfaciendo la demanda a medida que transcurre la recuperación de los diferentes sectores.

Este dinamismo del comercio exterior entre Misiones y el resto del mundo se ve también reflejado en un crecimiento poblacional del 40 por ciento promedio, esto demanda personal calificado y mejores servicios en la zona de acción.

Por la importancia económica que representa las mercaderías transportadas por ruta y la zona estratégica de intercambio con países del MERCOSUR, demanda en la zona un abanico de servicios logísticos que hoy en día no se encuentran presentes o los mismos son deficitarios.

Estos flujos comerciales por ruta entre la frontera de los dos principales del MERCOSUR como Brasil y Argentina han tenido una gran importancia.

Las exportaciones Brasil y Paraguay por vía terrestre muestran una merma en los últimos años con motivo de diferentes factores, tales como políticos económicos y sociales.

Durante el 2016 se registraron las siguientes exportaciones del país y en el MERCOSUR de acuerdo con el siguiente cuadro:

Tabla 7

Detalle de exportaciones por sector:

Exportaciones	Total	MERCOSUR
Total, exportaciones	57.733	11.868
Complejos de origen forestal	513	176
Complejo celulósico-papelero	293	153
Complejo maderero	95	16
Complejo tabacalero	397	53

Fuente: Propia, datos obtenidos del INDEC x Ton.

Dando un simple análisis se puede interpretar que las exportaciones dentro del ámbito del MERCOSUR, equivale solo al 20 por ciento del total de la producción.

Como se mencionó anteriormente la situación actual del país ha entrado en una etapa de cambio, que, si bien no es el de un crecimiento importante, ha mejorado notablemente, las expectativas a futuro.

La reducción de la inflación, que repercute directamente en los costos y la liberación de la compra de moneda extranjera ha permitido que lentamente la idea de invertir en el país, vaya mejorando poco a poco.

No obstante, lo manifestado anteriormente, todavía sigue siendo atractiva la rentabilidad financiera, en tal sentido el gobierno actual se encuentra incentivando a través de diferentes beneficios la instalación de nuevas empresas, ya sea otorgando

créditos a bajas tasas, como promociones especiales en la contratación de personal, como el programa "Primer empleo" que permite al empleador algunas ventajas en referencia a los aportes patronales que debe realizar.

También cabe aclarar que el gobierno instrumento a través de la Agencia Federal de Ingresos Públicos (AFIP) un sistema de prórroga para el pago del Impuesto al Valor Agregado que beneficia en forma directa a los nuevos emprendimientos.

En segundo lugar, se tuvo en cuenta el desarrollo social económico en constante expansión, esto permite vislumbrar una oportunidad importante para obtener una rentabilidad que permita mantener y expandir a una empresa. Teniendo en cuenta lo mencionado se ha realizado un estudio diacrónico de la situación socioeconómica del lugar, y posteriormente un estudio sincrónico a fin de evaluar su futura evolución.

En la investigación de campo, se puede apreciar cómo año a año la misma presenta un crecimiento constante en todos los segmentos. Esto genera que las mismas busquen nuevos servicios y tecnología día a día.

En esta localidad nos proporcionaron el listado de las 58 empresas que se encuentran relacionadas con la actividad logística, como ser empresas yerbateras, forestales, materiales de construcción, constructoras, de servicio de mensajerías.

A efectos de establecer la potencial demanda de nuestros servicios, se ha planificado realizar una encuesta a los potenciales clientes, cuya herramienta fue el diseño de un cuestionario que contiene 4 preguntas. (Ver anexo 1)

Así también los aspectos de mayor importancia a considerar en el momento del traslado de la mercadería son la Seguridad, la Rapidez del servicio y el Costo de este.

Un ingrediente adicional para visualizar mejor la demanda es saber la frecuencia de requerimiento del servicio, la que dio como resultado que la mayoría lo requiere semanalmente, sin dejar a un lado que las dos grandes exportadoras necesitan el servicio terrestre de manera diaria.

Los mayores problemas que se han enfrentado los exportadores son el atraso de la mercadería a su destino y la pérdida de esta por asaltos. Finalmente se consultó cuáles son las expectativas que tienen los empresarios sobre la creación de una nueva empresa que ofrezca servicios agregados de puerta a puerta, sin descuidar la seguridad, rapidez y precios competitivos; inquietud a la cual contestaron favorablemente el 100 por ciento.

Proyección de la demanda

Estas empresas estiman que en promedio anual crecerán el 10% lo que significa que el comercio entre las diferentes regiones se fortalece, esperando que el crecimiento se mantenga constante, teniendo en cuenta las medidas tomadas.

### *5.2.3 Análisis de la oferta.*

La situación actual de nuestra oferta está clasificada en dos grandes grupos:

- Los Servicios Sustitutos: Tren y transporte fluvial. (Río Uruguay y Paraná)
- Nuestra Competencia: El transporte Terrestre internacional actual

El transporte fluvial capta el mayor porcentaje del mercado en el intercambio Comercial sobre todo para Paraguay y las empresas que se encuentran al norte de la Provincia de Misiones, como ser Alto Paraná.

Este tipo de transporte lo realizan las sociedades navieras multinacionales que tienen sede en Capital Federal y en el Paraguay.

Estas navieras tienen un gran posicionamiento en el mercado de transporte de mercadería, por ser uno de los medios de traslado más antiguo, y con menos riesgo.

Según el informe realizado por el Ministerio del Interior y Seguridad de la República Argentina. Actualmente las exportaciones enviadas por este medio son vulnerables a la falta de seguridad que ofrece el puerto marítimo. Si bien es cierto la mercadería llega intacta a este lugar, también es cierto que existen infinidad de técnicas que permiten evadir los controles de seguridad, existiendo dentro de éste verdaderas mafias dedicadas al robo de la mercadería y ahora corren riesgo de estar involucradas junto con el transporte de estupefacientes.

En esta vía de transporte el exportador está sujeto a presiones por parte de la línea naviera debido a que depende de cupos, espacio de disponibilidad en el buque para el traslado de la mercadería. Lo cual representa costos adicionales para el envío de esta, porque se incurre en un pago de alquiler por el espacio ocupado en los depósitos aduaneros para el bodegaje de ésta y también en el alquiler del contenedor, tomando en cuenta el tiempo adicional que pierde el empresario en concretar su negocio.

Observando esta situación, el empresario queriendo prever estos inconvenientes, envía la mercadería a su destino de manera anticipada, para no correr riesgo con su cliente y estar a la hora y día establecido, lo que conlleva a incurrir en costos adicionales nuevamente.

Este tipo de transporte que sirve como medio para el intercambio del comercio, no es considerado como una competencia, por tener una estructura y servicio totalmente

diferente al que ofrecemos, por mencionar un ejemplo, los gastos que incurre el transporte marítimo no se comparan con el que se obtiene en el transporte terrestre, así también en cuanto a capacidad de toneladas que se puede transportar.

El Transporte Terrestre internacional de Carga Pesada hacia los puertos y zonas concentradas, capta un mayor porcentaje en el mercado.

Esto se explica por los lugares donde se encuentra las materias primas a ser transportadas, la lejanía y acceso a los puertos y básicamente a que durante años la desinversión realizada al medio de transporte ferroviario ha favorecido notablemente el empleo del transporte terrestre por sobre el resto.

De acuerdo con el trabajo de campo realizado, las empresas que operan en la zona son:

- Transporte Mayer
- Transporte José María
- Transporte Krusernyski
- Transporte DIBA.
- Transporte Chuquel
- Vía Bariloche en cargas livianas y/o paquetería.

De las empresas que se encuentran habilitadas para realizar el transporte Internacional, entre ellas están:

- Transporte José María
- Transporte DIBA
- Transporte Alem S.R.L. no se encuentra radicada en la zona, pero opera en la misma.

Estas empresas poco a poco han logrado posicionarse dentro de los clientes que exportan e importan, cuya participación en el mercado se espera irá en aumento.

#### Proyección de la oferta

En la actualidad, el sector del transporte terrestre internacional no está muy explotado en comparación a la cantidad de empresas de transporte terrestre de carga nacional que existe en la zona. Gracias a las políticas favorables de comercio exterior que se están gestionando dentro de los países que conforman la ruta MERCOSUR, se ha logrado que se abra las fronteras para dar paso a esta actividad.

El gremio de transporte terrestre en nuestro país está totalmente organizado, por esto facilita encontrar estadísticas de la cantidad exacta de empresas y trabajadores del rubro. Análisis de los precios.

La determinación del precio será determinante en el nivel de los ingresos que se obtengan. En tal sentido se ha analizado los precios de mercado de las diferentes empresas de la zona que brindan un servicio similar.

A través de pedidos de presupuesto vía correo electrónico y en forma telefónica, se ha tomado como base una carga de 2 metros cúbicos equivalente a dos pallets de 1 metro x 1 metro trasladado de la localidad de Apóstoles al puerto de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Se ha tomado como parámetros que la recepción se realiza en el lugar de carga, previamente preparada por el cliente y la descarga se realiza en un depósito en el lugar de destino, en ningún caso se solicitó custodia policial, costo que incrementarían los montos y no permitiría mantener el mismo parámetro de medición teniendo en cuenta que todas las empresas contratan en forma particular su seguridad privada incrementando sus costos de manera diferente.

Tabla 8

Valor del flete por metros cúbicos, ruta Apóstoles – Puerto Buenos Aires

Precios de empresas de Transporte terrestre de Apóstoles:

<b>EMPRESAS</b>	<b>PRECIO</b>
Transporte José María	\$ 1.500
Transporte DIBA	\$ 1.800
Transporte Krusernyski	\$ 2.000
Vía Cargo S.A.	\$ 3.500

Fuente: Propia

Como se puede observar los precios que se ofrecen en el mercado oscilan entre los \$ 1.500 a \$ 3.500, así también las empresas han manifestado que la competencia por captar clientes es importante, por lo tanto, los precios no siempre son fijos, a excepción de la empresa Vía Cargo, en donde el valor se encuentra estipulado mediante tabla y los recepcionistas no tienen la capacidad de negociar el precio de este. Para el resto de las empresas los precios no bajan actualmente de los \$ 1.500.

Teniendo en cuenta la tabla anterior, se deberá tener en cuenta los costos que demande el servicio, tomando como precio de referencia el de las otras empresas.

Analizado los valores anteriores se determina que el valor del servicio promedio por metro cubico transportado podrá ser de pesos un mil ciento veinticinco (\$ 1125).

Este precio sin duda es competitivo, y logrará atraer en principio a los clientes que según las encuestas en donde en primera instancia el cliente busca el valor más bajo, y una vez instalado en el mercado realizar ajuste en base a la calidad y rapidez del servicio.

#### *5.2.4 Conclusión Análisis de Viabilidad del Mercado*

En conclusión, los cambios en la situación política influyen en forma directa a la situación económica, si bien es prematuro hablar de estabilidad y crecimiento económico sostenido, todo hace pensar que actualmente las perspectivas para invertir en un nuevo emprendimiento son propicias, que se ven reflejadas en los diferentes beneficios e incentivos que son otorgados por el gobierno.

Las diferentes encuestas y entrevista se pueden concluir que serán fácilmente identificables los diferentes sectores tanto de clientes como de potenciales consumidores. Esto ayudara en gran medida las diferentes estrategias para captar al público nuevo, e interpretar y distinguir el tipo de servicio que pretenden.

Un precio competitivo servirá en primera instancia posicionarse, logrando un golpe de ahorro en el público.

Las utilidades que deja el transporte interno aumentarán las empresas que brinden este servicio, pues para el transportista representa una oportunidad rentable, según las encuestas realizadas y los márgenes de crecimiento que tuvieron en los últimos años. Por tal motivo desde el punto de vista del mercado, el proyecto en el lugar teniendo en cuenta los aspectos analizados es viable.

#### *5.3 Viabilidad determinación estructura de la empresa.*

En este apartado se determinará la estructura mínima necesaria para operar la empresa en forma normal, teniendo como parámetro la reducción máxima de los costos y el menor nombramiento de personal administrativo como operativo.

Dentro de estas funciones administrativas es necesario contar con un gerente administrativo, quien es el representante legal de la empresa, debe ser un especialista o

una persona idónea con experiencia en el área logística y esta persona será la encargada de marcar las funciones y las directrices básicas dentro de la organización.

Para cumplir con las diferentes actividades que demanda el proyecto cuenta con directores de área, los cuales cumplen con la función de dirigir los aspectos operativos de sus respectivas áreas asignadas.

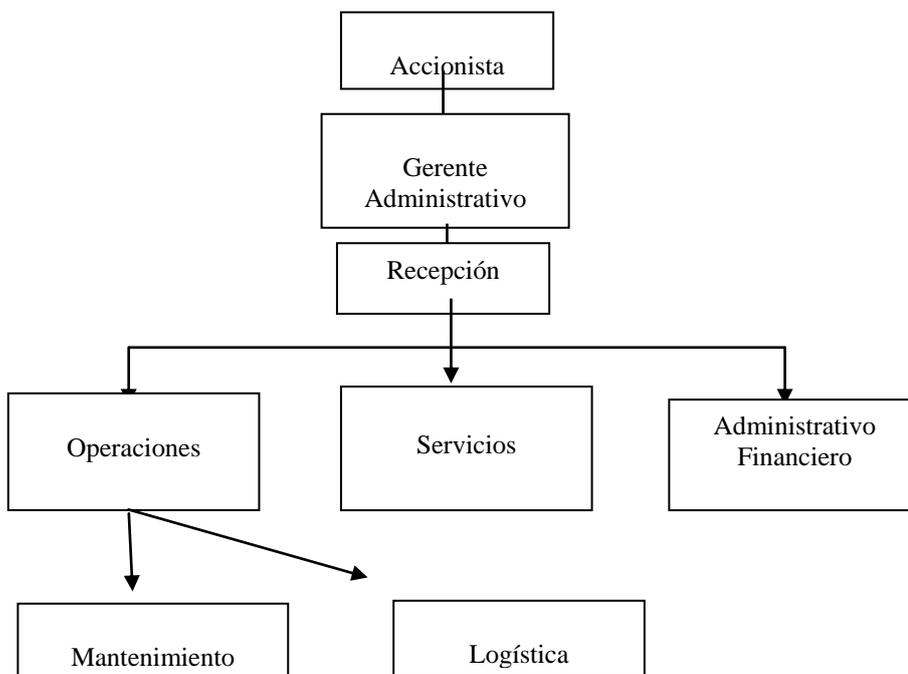
De acuerdo con este nivel de dirección las áreas de trabajo son las siguientes: Finanzas, Servicios, Operaciones. Ver Gráfico 4.

Se destaca un área gerencial que es la persona que llevara adelante el proyecto, en él se tomaran todas las decisiones para que la empresa pueda cumplir con su misión.

En el área recepción se procesará y registrará toda la documentación referente a la empresa para ser seleccionada y derivada al sector correspondiente.

Gráfico 4

Áreas básicas de una empresa de transporte de cargas generales



El área de Operaciones deberá estar a cargo de un Ingeniero/técnico Mecánico que va a ser el responsable de verificar si todas las unidades que se utilizan para brindar el servicio están en normal funcionamiento, así también de los repuestos en bodegas, etc. En este sector se encuentra la subárea mantenimiento y logística donde también formaran parte los conductores de los vehículos que utilice la empresa.

El manejo del sector Servicios será responsable de un especialista en Marketing, o carrera a fin, quien llevará un control de nuestros posibles clientes, promocionará nuestros servicios, verificará que desarrollemos de manera eficiente nuestra entrega.

El sector administrativo financiero estará conformado por un Contador y un auxiliar especialista en el área contable.

En conclusión, teniendo en cuenta los parámetros y la experiencia a través de entrevistas estas serían las áreas mínimas necesarias para iniciar el proyecto, en el estudio de mercado se pudo analizar que en la zona hay personal para su contratación, pero la misma se verá más adelante cuando se analice el estudio de los puestos y perfiles del personal.

En referencia a la construcción de las instalaciones necesarias para el desarrollo normal de las actividades comerciales, las mismas serán encargadas a empresas de la zona y hasta un radio de 60 km, a fin de empezar a relacionarse con los potenciales clientes, teniendo en cuenta que será necesario en el futuro traer materiales de construcción y mercadería de la Ciudad de Buenos Aires.

La empresa contratada será la encargada de realizar los estudios necesarios exigidos por los diferentes organismos de control, tales como informe ambiental, habilitación de bomberos, etc. La seguridad de la obra también será responsabilidad de la empresa constructora, siendo requisito fundamental la presentación de los documentos antes del inicio de la obra. El suministro de servicios públicos, si bien será la responsable en principio de la empresa constructora, al finalizar la misma pasará a ser responsabilidad de la empresa que lleva a cabo el proyecto.

### *5.3.1 Estudio Técnico.*

Son todos aquellos recursos que se tomarán en cuenta para poder llevar a cabo la ejecución del proyecto. En este estudio, describimos que proceso se va a usar, y cuánto costará todo lo que se necesita para la construcción de la empresa. Consiste en diseñar la función óptima, que mejor utilice los recursos disponibles necesarios para la obtención del producto final.

Como objetivos del Estudio Técnico, serán

- Verificar la posibilidad técnica para la construcción de instalaciones básicas necesarias que se pretende crear.
- Analizar y determinar el tamaño óptimo, su localización óptima, los materiales, maquinarias y las instalaciones requeridas para su construcción.

Elementos del Estudio Técnico:

1. Descripción del producto.
2. Descripción del proceso de construcción elegido.
3. Determinación del tamaño.
4. Localización del proyecto.
5. Disponibilidad de materiales de obra.
6. Requerimientos de mano de obra.
7. Estimación del costo de inversión

A través del estudio técnico se analizará la estructura mínima necesaria para poder llevar a cabo el proyecto.

Según lo observado en las organizaciones visitadas y a través de un análisis se determinará en forma arbitraria el tamaño y estructura de la empresa. Determinada la misma, mediante consulta a un profesional relacionado con la construcción se solicitará su colaboración para el diseño y posterior cálculo de los gastos para la construcción de la infraestructura necesaria para el proyecto. El profesional puede ser un arquitecto o maestro mayor de obra. El diseño deberá ser simple, moderno y básico, que permite el desarrollo de las actividades administrativas y operativas, se agregará al proyecto plano tentativo de las instalaciones.

En el mismo estudio se determinará la ubicación tentativa conveniente de la empresa, esta elección será determinada entre varias alternativas disponible, posterior a un análisis sobre, el tamaño del lote, acceso, calidad de los servicios, seguridad en las instalaciones, tiempo de traslado del personal al lugar y comodidad para los clientes y/o consumidores. Se solicitará planchetas catastrales y/o croquis de la ciudad para determinar la ubicación, teniendo en cuenta, los aspectos antes mencionados.

### *5.3.2 Estudio sobre la responsabilidad ambiental*

Esta empresa deberá tener como eje central el cuidado del medio ambiente, a través de diferentes acciones, minimizando el impacto que pueda provocar la instalación de este tipo de organización en la zona.

Para contribuir con la preservación del medio ambiente, se implementará una reducción de energía eléctrica a través de un sistema de paneles solares, estos a través de baterías permitirán incluso durante la noche proporcionar la iluminación necesaria a través de artefactos Led que exigen un bajo consumo de energía. Las ventanas por

instalar en la edificación serán del tipo Doble Vidrio Hermético (DVH), esto permitirá reducir el calor en verano y conservar el mismo en el invierno.

En referencia a la construcción deberá utilizarse material de primera calidad conteniendo en su diseño una utilización del treinta por ciento (30%) en hormigón, treinta por ciento (30 %) hierro, veinte por ciento (40 %) madera de modo que también se tenga un cuidado a la contaminación visual, que no perturbe a la vista un bloque de cemento o de metal en el medio de una ciudad donde prevalece la vegetación.

Las comunicaciones internas dentro de la Organización serán realizadas en forma digital a fin de evitar el constante uso de papel, preservando el medio ambiente y reduciendo los gastos en papelería.

En el sector mantenimiento que sin dudas es el lugar de mayor concentración de desechos contaminantes, será de vital importancia establecer un procedimiento operativo que permita la guarda, el uso y el retiro del material altamente contaminante como lo son las baterías y los aceites de motor.

### *5.3.3 Conclusión para la determinación de la Estructura de la Empresa.*

Las diferentes áreas dentro de la estructura de la empresa, trae aparejado diferentes tipos de instalaciones, de acuerdo con su tamaño y cantidad de miembros. En principio al ser una empresa nueva los mismos deberán ser los justos ya que incorporar personal sin tener definido sus actividades, incrementara el costo en materia de sueldos, aportes y contribuciones laborales.

De acuerdo con las visitas realizadas y teniendo una visión cuantitativamente la empresa deberá contar con tres oficinas de entre nueve y doce metros cuadrados para establecer la zona administrativa y gerencial.

Para el desarrollo operativo deberá construirse un edificio del tipo tinglado estructural de aproximadamente ochocientos y mil metros cuadrados, teniendo en cuenta las recomendaciones de fachada y construcción establecidas a fin de no contaminar visualmente la zona, pudiendo estar las oficinas administrativas dentro de la misma estructura.

En referencia a la construcción es necesario manifestar que la misma es viable mediante empresas radicadas en la zona que cuentan con antecedentes necesarios para llevar adelante lo solicitado. El control y supervisión de los avances y finalización de esta estarán a cargo de la empresa a que refiere este proyecto. La determinación de elección de una empresa responsable permitirá delegar una parte de las actividades

referente al nuevo proyecto, teniendo en cuenta que no es lo mismo supervisar que diseñar y dirigir una obra.

En referencia al cuidado del medio ambiente, esto sin duda tendrá un costo adicional, ya que los tratamientos de este tipo de material requieren un cuidado especial, pero permitirá obtener en un futuro las certificaciones internacionales correspondientes para posicionar la empresa entre las de mayor compromiso con la ecología, aspecto muy relevante en la actualidad.

#### *5.4 Viabilidad obtención de Recursos Humanos Local (RRHH).*

Definida la estructura de la empresa, es necesario determinar el puesto necesario a cubrir como el perfil de este, identificando las tareas y actividades que desarrollaran diariamente para lograr el objetivo.

La zona se caracteriza por ser una localidad de escasos recursos humanos especializados en el tema transporte, no obstante, a ello, se halla en el lugar una Institución Educativa Terciaria que se especializa en Comercio Exterior, el cual puede ser claramente proveedora de personal idóneo.

En la localidad se encuentran ciertos profesionales que pueden brindar el apoyo necesario al momento de la conformación de la empresa. Si bien no es una zona donde se caracterice por tener abundante cantidad de personas con título universitario, se encuentran los suficientes como para poder desarrollar cualquier tipo de actividad comercial.

Las diferentes entrevistas a personal de RRHH de otras empresas, preferentemente de empresas relacionadas con el rubro comercial que atañe este proyecto proporcionaran información valiosa para su evaluación.

La integración de los recursos será fundamental a la hora del análisis y diseño, será necesario, en caso de no contar con personal calificado, una minuciosa selección y posterior capacitación a fin de lograr los estándares necesarios para el desarrollo de la actividad dentro de la empresa.

En cuanto a aspectos comunes los empleados deberán ser proactivos.

Cuando hablamos de proactividad decimos que es la actitud en la que una persona asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida. Implica asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

Deberán tener las siguientes características:

- Buscar respuestas a problemas de difícil solución en vez de esperar a que suceda algo.
- No se limita a efectuar las actividades que se le solicitan, sino que crea nuevas oportunidades por medio de la búsqueda de información.
- Tiene capacidad para subordinar los impulsos a los valores.
- Desarrolla conductas proactivas, ayuda a afrontar problemas, prever consecuencias y orientarse a la innovación, de manera que cada persona pueda mejorar su competencia personal y profesional.

Sin duda, el trabajo en equipo que es la base de muchas empresas implica de personas que tienen la capacidad de tomar la iniciativa a la hora de implicarse en un proyecto determinado. Es decir, existe la capacidad de trabajar dando respuesta a las propuestas de otros o también, ser un trabajador autónomo, independiente y con buena autoestima a la hora de aportar ideas sin miedo de que puedan ser criticadas.

Teniendo en cuenta los parámetros mencionados y las características generales que deben cumplir todos los empleados, es necesario detallar cada uno de los puestos necesarios para cumplir el proyecto.

Gerente General, será la persona responsable de la constitución desarrollo de todas las tareas y actividades que realice la empresa, el término Gerente General hace referencia a cualquier ejecutivo que tenga la responsabilidad general de administrar los elementos de ingresos y costos de una compañía.

Esto significa que esta persona usualmente vela por todas las funciones de mercado y ventas de una empresa, así como las operaciones del día a día.

Funciones principales

1. Planifica los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
2. Organiza la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
3. Dirige la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
4. Controla las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.

5. Coordina con el Ejecutivo de Venta y la secretaria las reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.
6. Decide respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
7. Es el vocero y representante de la organización ante los representantes de otras entidades ya sea gubernamentales, autoridades locales o nacionales, prensa y medios de comunicación.
8. Realiza las negociaciones y representa los intereses de la organización ante los proveedores, clientes, grupos de presión, organismos gubernamentales y no gubernamentales.
9. Señala y determina los cambios tecnológicos para lograr innovación, crecimiento y mejoras de los productos que elabora la empresa y/o los servicios que presta a la sociedad, así como en los procesos organizacionales.
10. Crea climas organizacionales adecuados que permitan el desarrollo de la creatividad, la motivación y el desarrollo de las personas en la empresa.
11. Fomenta la creación de una filosofía de trabajo que se convierta en la cultura organizacional acorde a las tendencias de la sociedad.
12. Fomenta la responsabilidad social de la empresa, para cuidar el medio ambiente, respetar los derechos humanos y contribuir con el desarrollo de la sociedad.
13. Analiza los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.
14. Realiza cálculos matemáticos, algebraicos y financieros.

Para el caso de este proyecto se buscará un profesional especializado en Administración de Empresas, que reúna las condiciones previstas anteriormente.

Sector Administrativo y financiero:

Se encargará de planificar, controlar, supervisar y evaluar las actividades administrativas de la empresa.

Cumplirá y ejecutará los lineamientos generales en materia administrativa y llevar los registros de las operaciones financieras y presupuestarias, así como de las adquisiciones y distribución de los bienes y servicios necesarios para el adecuado

funcionamiento Institucional. En este sector es necesaria la contratación de un Contador y de un auxiliar especialista en el área contable.

Son funciones del sector Administración y Finanzas, las siguientes:

1. Programar, coordinar, ejecutar y controlar la administración financiera del presupuesto de la empresa.
2. Controlar el estado de las Cuentas Corrientes Bancarias y caja.
3. Coordinar y controlar las adquisiciones de los bienes y servicios.
4. Correcta aplicación de las normas y procedimientos que rigen las actividades administrativas del Instituto en el área financiera y de servicios.
5. Coordinar y controlar el movimiento de ingresos y gastos de la empresa y la preparación del balance general, estado de resultados y demás informes financieros y administrativos, de acuerdo con las normas establecidas a tal efecto.
6. Coordinar, controlar y supervisar la realización de los trámites para el pago del personal, la adquisición de materiales y equipos y los servicios externos prestados al Instituto.
7. Custodia y preservación de los bienes de la empresa.
8. Coordinar y controlar el mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles y equipos.

El contador es responsable de la correcta administración financiera del negocio. Brinda su apoyo en la logística y todo lo necesario para una correcta implementación del proyecto, gestiona la obtención de recursos y las obligaciones de la empresa. Este departamento prepara los estados financieros requeridos por la ley, estos informes junto con estadísticas realizadas en este mismo departamento son herramientas indispensables para la gerencia para un adecuado control de costos.

El asistente contable, cuya función será de llevar la contabilidad con todas las reglamentaciones, y éste asistirá al Contador responsable en toda actividad que lleve a cabo el sector.

#### Sector operativo

Será la responsable del mantenimiento y del desempeño de la logística en sí, es el alma del proyecto. Al frente de este deberá estar una persona idónea en el manejo de material como también en el de personal. Entre sus funciones serán:

- Mantener las unidades de transporte operativas.
- Tendrá la responsabilidad del controlar y registrar los servicios realizados a las unidades.
- Verificará cada vehículo antes de su partida y a su arribo.
- Controlará y registrará la salida de cada unidad.
- Controlará y registrará los consumos de combustibles de los vehículos que regresa, juntamente con la carpeta de antecedentes de conductor.
- Controlará las fechas de vencimientos de los Verificaciones obligatorias, seguros y tasas, e informará al sector administrativo para su renovación.

#### Sector Recepción.

En esta área deberá desempeñarse una persona cuyo compromiso sea determinante, la personalidad será fundamental al momento de la selección, la misma será la encargada de recibir todos los pedidos como también tramitar todo tipo de envío, y coordinar todas las necesidades de las diferentes áreas.

Entre las funciones se destacan:

- Recepción y envío de toda correspondencia y documentación de la empresa.
- Selección de documentación y derivación al área correspondiente.
- Mantener actualizada la agenda con proveedores y clientes.
- Controlar el ingreso y egreso del personal en la empresa.
- Diligenciar todas las llamadas que se reciben.

#### 5.4.1 Conclusión para obtención de RRHH Local.

En conclusión, el personal necesario deberá seleccionarse de manera que pueda formar un equipo de alto rendimiento, para cumplir los objetivos iniciales, teniendo como visión la expansión de la empresa en poco tiempo.

Identificado el puesto y el perfil del empleado se puede afirmar que los mismos se pueden encontrar en la zona. Las personas del lugar en su mayoría se comprometen con las actividades y tareas que le son asignadas.

En definitiva, se concluye que para el tipo y características de personas que se busca para el proyecto, se puede obtener mediante capacitaciones específicas a fin de brindar a la organización la conformación de un gran equipo, logrando la inercia necesaria para una empresa que recién nace.

## *5.5 Viabilidad para determinar inversión inicial, financiamiento y rendimiento.*

### *5.5.1 Inversión Inicial.*

En los párrafos anteriores se determina la estructura, la organización y el personal necesario para desarrollar el proyecto, en este caso se va a determinar los activos necesarios para concretar el proyecto.

Los mismos comprenden los siguientes rubros:

- Terreno
- Edificaciones y Obras Civiles
- Equipos y herramientas
- Muebles y útiles

Terreno. - El terreno a utilizar comprende 1000 mt<sup>2</sup> de las cuales serán utilizados para el establecimiento de los vehículos y las obras civiles. El valor del metro cuadrado en la zona es de mil ochocientos pesos (\$1800) la misma se encuentra ubicada sobre la ruta provincial de acceso Nro. 105 distante a unos 4 kilómetros del centro de la ciudad.

Entre las edificaciones y mejoras están:

Estacionamiento de tractores y semirremolques y clientes. -

Esta área será para que se guarden los vehículos, para el establecimiento de los contenedores y otros equipos tales como montacargas, la misma será de aproximadamente entre 800 metros cuadrados.

Vivienda-Oficina.

La edificación comprende una construcción de una planta, dividida en sector oficinas y dos sectores depósitos, En el sector oficina estará diseñada para organizar la administración y logística de la empresa; ésta comprende el registro de las salidas y llegadas de las unidades debidamente revisadas y además se receptan las novedades que han ocurrido durante el viaje de transporte realizado, con un área de 36 metros cuadrados de construcción con un costo de \$ 5000 el metro cuadrado terminado, es decir \$ 180.000, en ella se incluye tres oficinas y sector sanitarios.

En el sector depósitos se encontrará el sector de recepción, almacenamiento y despacho de mercaderías, con un área de 500 metros cuadrados de construcción valorado en \$ 3500 el metro lineal siendo el monto \$ 1.750.000 obteniendo un total de construcción de 536 metros cuadrados para la oficina con un costo total de \$ 1.880.000

y la vida útil de 30 años. A este costo se deberá agregarse el cerramiento perimetral del lugar con un costo de \$ 100.000, para este tipo de construcción se ha considerado una estructura económica, siendo de estructura de fibrocemento para las oficinas y un tinglado para los depósitos, de acuerdo con un diseño que convine la variedad de materiales para no contaminar visualmente la zona.

#### Vehículos. -

Se necesita para el comienzo operativo de nuestra empresa 2 unidades de transporte (tractor-semirremolques), modelo 380 marca SCANNIA, que viene incluido sus respectivas herramientas para el mantenimiento de la unidad, su vida útil es de 10 años con un costo total de \$ 2.560.000, este vehículo incluso cumplida su vida útil tiene un alto valor de reventa, lo que permitirá que la renovación de la unidad no sea tan difícil.

Así también se requiere de 1 camionetas tipo Sprinter de 2 ejes, con capacidad para 2500 kg para llevar mercadería liviana a un menor costo, esto tiene un valor de \$ 800.000, hablando de vehículos nuevos, es decir sin uso previo.

De igual manera se requiere de 1 montacargas de 2.5 ton para carga y descarga de mercadería que viene en pallets, el costo de este es de \$ 400.000.

#### Equipos y herramientas.

Computadora. - Se requiere 4 computadoras para ser distribuidas en las diferentes áreas, así como su integración mediante una red. Las mismas deberán tener como mínimo las siguientes características: memoria RAM de 8 Gb, disco duro de 1 terabyte, monitor de 21", 3 impresoras y regulador de voltaje. Su costo total es de \$ 30.000 y su vida útil es de 5 años.

Dos Fax multifuncional, una para el área recepción y otra para el área administración., su costo total es de \$ 6.000. Dos líneas telefónicas para la matriz y 1 líneas telefónica para la sucursal con su respectivo teléfono. Dos Calculadora-Sumadora. - Su costo unitario es de \$ 4.000 y su vida útil es de 5 años

#### Muebles de Oficina. -

La inversión destinada a este rubro es de \$ 40.000, que contiene 5 escritorios, 5 sillas, 5 basureros, caja de seguridad y 4 archivos metálicos.

Párrafo aparte hay que mencionar que un parque automotor nuevo, sin uso permitirá, reducir en primera instancia y en forma significativa los costos de mantenimiento y reparación, debiendo ejercer el control permanente por parte del personal designado del área operativa el uso adecuado del material rodante. Controlando el modo de empleo y

cantidad de kilómetros utilizados a fin de que los primeros años sea cubiertos por la empresa concesionaria en caso de deterioro o reemplazo de algún repuesto en particular.

#### 5.5.2 Remuneraciones y Cargas Sociales.

Este punto es esencial a la hora de cualquier planificación, desde el primer día que inicia la actividad ya cuenta con los gastos de sueldos y cargas sociales del personal que deberá hacer frente incluso antes de que se puede cobrar algún flete realizado.

Para ello será necesaria determinar el gremio y el tipo de convenio en el cual se irán adherir los trabajadores, en principio el personal administrativo se registrará por el convenio de empleados de comercio y para el personal de choferes y mantenimiento se registrará por el convenio del gremio del sindicato de camioneros.

De acuerdo con la última reforma tributaria a partir de este año comienza a regir la reducción de las contribuciones patronales, creando un mínimo imponible de dos mil cuatrocientos pesos (\$2400), la misma será actualizada por el IPC, unificándose la alícuota en 19,50 %. El aumento será progresivo pasando del 17 % al 17,50 % en este año.

Tabla 9 - Detalle de remuneraciones y contribuciones al personal

Detalle	N°	Sueldo Básico	Aportes 11 %	Contribuciones 17.50 %	Sindicato 3%	Total Mensual (Sueldos –Cont – Sind)	SAC	Gasto Anual
Chofer	1	15.635	1719,85	2736,13	469,05	18.839,87	18.839,87	241.713
Ira								
Cat	2	31270	3439,70	5472,26	938,10	37.681,7	37.681,7	483.426
Enc								
Mant	1	14695	1616,48	2571,67	440,86	17266,7	17.266,7	241.733,4
Adm								
Ira	1	21013	2311,48	3677,36	630,39	25.320,75	25.320,7	329.169,8
Cat								
Total, Remuneraciones y Cargas Sociales						80.269,15		812.616,2 1.054.329,2

Fuente: Propia (Expresado en pesos)

Cálculo realizado en tomando como base dos (2) choferes de primera categoría, un encargado de mantenimiento y un empleado administrativo.

### *5.5.2.1 Otros gastos. Seguros de Vida Obligatorio. ART*

El Seguro Colectivo de Vida Obligatorio previsto en el Decreto N° 1567/74 cubre el riesgo de muerte e incluye el suicidio como hecho indemnizable, sin limitaciones de ninguna especie, de todo trabajador en relación de dependencia, cuyos empleadores se encuentren o no obligados con el Sistema Único de la Seguridad.

A partir del 1 de marzo se incrementó el importe del seguro colectivo de vida obligatorio (SCVO), en virtud de lo dispuesto por la resolución (SSN) 39766/2016, que fija el valor del SCVO en un monto equivalente a 5,5 salarios mínimos vitales y móviles (SMVM).

En consecuencia, y dado que el último importe del SMVM publicado asciende a \$ 10.000, el nuevo valor de la suma asegurada a partir del mes de marzo de 2018 se incrementa a \$ 55.000.

Esto representa un incremento en el valor de la cobertura que abonara mensualmente por cada trabajador, dado que este se calcula sobre la base del capital asegurado.

Por lo tanto, a partir del 1 de marzo de 2018, el costo final que le insume al empleador contar con la cobertura de sus trabajadores pasa de \$ 9,09 a \$ 11,28 mensuales por cada trabajador:

Aseguradora de Riesgo de trabajo.

El seguro de Riesgos del Trabajo se paga a través de la Declaración Jurada de aportes y contribuciones sociales (DDJJ) en la AFIP con el Formulario N° 931. La DDJJ tiene un vencimiento que define AFIP y es el mismo que rige para ART. El pago de la cobertura de la ART se efectúa por adelantado en función de la nómina salarial del mes anterior. Es decir, con la DDJJ del mes anterior se paga la cobertura del mes vigente.

#### Modificaciones en la base del cálculo

Con anterioridad a la sanción de la Ley 26.773 (26/10/2012), el régimen sobre riesgos del trabajo preveía que, para la liquidación de la cuota mensual, la masa salarial que determina la base imponible estaba conformada por “todas las prestaciones que tengan carácter remuneratorio”, (Ley 24.557, art. 23), teniendo en cuenta los topes establecidos por empleado.

La reforma en el régimen de riesgos del trabajo establece que “la determinación de la base imponible se efectuará sobre el monto total de las remuneraciones y conceptos no

remunerativos que declare mensualmente el empleador” (Ley 26.773, art. 10), sin considerar tope alguno.

Teniendo en cuenta que AFIP aún no ha realizado las modificaciones que ajuste los sistemas a la nueva normativa, la cuota de ART debe ser estimada en forma manual de acuerdo con el siguiente cálculo:

- 1) Masa salarial (conceptos rem. + no rem.) sin topes x alícuota variable (%).
- 2) Cantidad Empleados x Cuota Fija por Empleado.
- 3) Cantidad Empleados x Fondo Fiduciario de Enfermedades Profesionales (\$ 0,60).

La masa salarial está determinada sobre el monto total de las remuneraciones y conceptos no remunerativos que declare mensualmente el empleador (Ley 26.773, art. 10), sin considerar tope alguno.

Se compone de un valor fijo en \$ por cápita + un porcentaje sobre la masa salarial. En la actualidad, debido a la inflación, la mayoría de las ART prefieren fijar el total de la alícuota como un % del salario. En forma adicional a la alícuota todos los empleadores deben aportar \$0,60 por cápita al Fondo Fiduciario de Enfermedades Profesionales. Dicho Fondo, controlado por la SRT, solventa parte de los costos de las hipoacusias y las enfermedades profesionales no listadas.

*Tabla 10. Tipos de Seguros*

Tipo de seguro	Cantidad empleados	Remuneración total	Prima	TOTAL
SVO	4		\$ 11,28	45,12
Total, anual SVO				541,44
ART	4	80269.15	8 %	\$ 6.421,54
ART	4		\$ 0.60	\$ 2,40
Total, mensual ART				\$ 6423,94
Total, anual ART				\$77.087,28
TOTAL, ANUAL SEGUROS				\$ 77.628,72

Fuente: Propia (Datos Asociart ART)

*Tabla 11- Detalle de la Inversión Total Requerida.*

<i>ACTIVO CORRIENTE</i>	<i>IMPORTE</i>
<i>Caja Banco</i>	<i>\$ 200.000</i>
<i>Total Activo Corriente</i>	<i>\$ 200.000</i>
<i>Terreno</i>	<i>\$ 1.800.000</i>
<i>Construcción Oficinas y Depósitos</i>	<i>\$ 1.980.000</i>
<i>Vehículos</i>	<i>\$ 6.320.000</i>
<i>Equipos y muebles de Of</i>	<i>\$ 70.000</i>
<i>Total Activos Fijos</i>	<i>\$ 10.570.000</i>
<i>Activos Diferidos</i>	
<i>Remuneraciones y Cargas Sociales Anual</i>	<i>\$ 1.054.329,2</i>
<i>Seguros y ART (4 Empleados)</i>	<i>\$ 77.628,72</i>
<i>Inversión Total estimada</i>	<i>\$ 11.701.957,92</i>

*Fuente: Propia*

### *5.5.3 Financiación del Proyecto.*

La financiación del proyecto es un aspecto importante para la creación y expansión de una empresa. Por tal motivo, en este caso, será necesario contar con un capital inicial que permita iniciar con el proyecto y luego lograr un apoyo financiero externo. Sobre la base de los cálculos realizados se puede determinar cuánto sería el monto necesario por financiar.

*Tabla 12.- Porcentaje de financiación y capital propio.*

<i>Detalle</i>	<i>Importe</i>	<i>% Propio/Prestamos</i>
<i>Capital inicial propio</i>	<i>\$ 4.250.000</i>	<i>40,20 % Propio</i>
<i>Financiación/Préstamo</i>	<i>\$ 6.320.000</i>	<i>59.80 % Financiado</i>
<i>Total</i>	<i>\$ 10.570.000</i>	<i>100 %</i>

*Fuente: Propia*

El capital inicial propio, será necesario para la adquisición el terreno, construcción equipamiento necesario para la instalación de la empresa en forma física y legal, esto representa un cuarenta y dos por ciento del total necesario.

Del estudio del mercado financiero se obtuvieron diferentes entidades con capacidad para realizar la financiación necesaria, en el cuadro siguiente se detalla los montos a financiar, tasa de interés y plazo.

Tabla 13 – Comparación entre Entidades Financieras

Entidad Financiera	Monto máximo para otorgar	Plazo máximo	CFT (Incluye interés, gastos administrativos)
Banco Patagonia	6.000.000	60	52.75 %
Banco ISBC	6.500.000	60	49.89 %
Banco BNA	5.000.000	48	48,50 %
Scania Div Camiones	4.000.000	12	Sin Interés
		48	29 %
		60	20 %
Mercedes Benz	800.000	12	Sin interés
		24	28 %
		48	26 %
		60	21%
Acoplados Salto	560.000	12	Sin Interés
		48	22 %
		60	18 %

Fuente: Propia. Investigación de Campo

Como se puede observar en la tabla la mejor financiación la otorgan los concesionarios y agencias oficiales que comercializan los vehículos, siendo la mejor opción para la financiación específica que se necesita. La construcción de las instalaciones permitirá tener un respaldo económico al momento de la solicitud de la financiación y el otorgamiento de este.

Según el análisis realizado y tomando como opción las financiaciones particulares que ofrecen las terminales automotrices se puede establecer los desembolsos necesarios que deber hacer frente la empresa en sus primeros 4 años.

En todos los casos la financiación es a través del método francés.

Tabla 14. Financiación Concesionaria

Plazo: 48 meses - Moneda: Pesos - Pagos Mensuales

Financiación Scania División Camiones				
Fecha	Préstamo	Interés	Plazo	Cuota
01/05/2018	\$ 4.000.000	20%	60 meses	\$ 106.594,76
Financiación Mercedes Benz División Automotor				
Fecha	Préstamo	Interés	Plazo	Cuota
01/05/2018	\$ 800.000	21 %	60 meses	\$ 21.774,16
Financiación Acoplados Salto				
Fecha	Préstamo	Interés	Plazo	Cuota
01/05/2018	\$ 560.000	18 %	60 meses	\$ 14.296,60

Fuente: Propia.

Tabla 15. Cálculo de desembolsos por pago de préstamos.

Detalle Préstamo	Cuota mensual Capital + interés	Total, Anual capital + interés
Financiación Automotor Scania	\$ 106.594,76	\$1.279.137,12
Financiación Mercedes Benz	\$ 21.774,16	\$ 261.289,92
Financiación Acoplados Salto	\$ 14.296,60	\$ 171.559,20
Total	\$ 142.665,52	\$ 1.711.986,24

Fuente: Propia

Gastos Financieros. Los mismos estarán integrados por los intereses que generan los préstamos por la adquisición de los rodados.

Tabla 16. Gastos financieros.

Detalle del Vehículo	Costo financiero anual
Camión tractor	\$ 765.067,02
Camioneta	\$ 147.861,32
Semirremolque	\$ 88.319,11
Total	\$1.001.247,45

Fuente: Propia

Teniendo en cuenta el gasto financiero mensual se puede calcular que el promedio de este es de \$ 83.437,29 producto del sistema francés aplicada a las financiaciones de los vehículos.

### 5.5.3.1 Costos operativos.

Los costos operativos son aquellos necesarios para poner en funcionamiento la empresa, en especial los vehículos y equipos que serán los que sufrirán el mayor desgaste.

Se ha tomado como base del cálculo que cada vehículo tendrá mínimo cuatro viajes Apóstoles-CABA ida y vuelta.

1. Combustible: Cada vehículo recorrerá una distancia aproximada de 7200 km mensuales, el consumo por cada cien kilómetros es de 26 litros, haciendo un consumo de 1872 litros por cada vehículo haciendo un total de 3744 litros.

Tabla 17 – Consumos Combustible.

Distancia Recorrida	Consumo	Importe	subtotal	Total anual
7200 km	3744 lts	\$ 30,00	\$ 112.320	\$ 1.347.840

Fuente: Propia

2. Aceites y lubricantes: en este caso al ser vehículos nuevos, serán necesarios realizarlos en agencia oficial, a fin de mantener vigente la garantía según el calendario de mantenimiento. Según los kilómetros recorridos los camiones realizan su servicio cada 30.000 km, es decir 3 veces al año teniendo en cuenta que mensualmente realizan unos 7200 km. En el mismo se encuentran incluidos los filtros de aire, aceite y combustible.

Tabla 18. Consumo de Aceites y lubricantes (servicios)

Detalle	Cant km	Importe	Aclaraciones
1er servicio	30.000	\$ 15.600	Valores vigentes al 01/05/2018
2do Servicio	60.000	\$16.800	Valores vigentes al 01/05/2018
3er Servicio	90.000	\$15.600	Valores vigentes al 01/05/2018
Total anual		\$ 48.000	

Fuente: Propia

El consumo del vehículo liviano es de 15 litros cada 100 km, sobre la base de unos 2000 km mensuales, se realiza el siguiente cálculo, siendo el combustible en este caso el tipo Premium o euro.

Tabla 19 Consumo combustible vehículo liviano.

Distancia Recorrida	Consumo	Importe	subtotal	Total anual
2000 km	300 lts	\$ 30	\$ 9.000	\$ 108.000

Fuente: Propia

El consumo de aceites y lubricantes, también están incluidos en los servicios oficiales que deberán realizarse en la agencia oficial para mantener la garantía del rodado.

Tabla 20. Servicios Oficiales Vehículos livianos.

Detalle	Cant km	Importe	Aclaraciones
1er servicio	15.000	\$ 6.800	Valores vigentes al 01/05/2018
2do Servicio	30.000	\$ 7.200	Valores vigentes al 01/05/2018
Total anual		\$ 14.000	

Fuente: Propia

Para el mantenimiento de los semirremolques solo en principio deberá mantenerse con un consumo de grasa el mismo se realizará por cada finalización de cada viaje es decir cada 1800 km aproximadamente, por cada mantenimiento se gasta aproximadamente 2 kilos de grasa a un valor de 216 pesos el kilo.

Tabla 21. Precio por metro cuadrado de carga.

Detalle	Cant km	Importe	Cantidad	subtotal	Cant veh	subtotal	Total anual
Por viaje	1800	\$ 216	2 kg	\$ 432	2	\$ 864	\$ 10.368
Por mes	7200	\$ 216	8 kg	\$ 1728	2	\$3 456	\$ 41.472

Fuente: Propia

- Cubiertas, en este caso se ha tomado en cuenta las cubiertas de los semirremolques y los correspondientes a los tractores. Las cubiertas se clasifican en nuevas y recauchutadas. Las nuevas tienen una duración aproximada de 300.000 km, mientras que la las recauchutadas o recauchutadas oscilan los 150.000 km dependiendo de la durabilidad del casco. Teniendo en cuenta que cada cubierta sobrepasa el año de durabilidad se realizara un prorrateo de estas.

Tabla 22 Consumo de cubiertas.

Detalle Estado	Durabilidad	Valor	Desgaste anual	Cantidad Cubiertas	Cantidad Vehículos	Importe Consumo anual
Nuevas	300.000 km	\$ 18.000	29 %	6	2	\$ 62.640
Recapadas	150.000 km	\$ 3.900	29 %	12	2	\$ 27.144
Total consumo por porcentaje de uso anual						\$ 89.784

Fuente: Propia

Se determina que las cubiertas nuevas deberán ser utilizadas en los tractores, teniendo en cuenta que se encuentran prohibido la utilización de cubiertas recauchutadas en las ruedas delanteras de los rodados por seguridad.

#### 5.5.4 Calculo para la determinación de los Ingresos

La determinación de ingreso estará dada por el transporte de mercadería en la ruta prevista. Como se ha determinado el precio de transporte por metro cubico es de \$ 2.250, cada camión tiene una capacidad para transportar hasta 60 metros cúbicos de mercadería por viaje.

Tabla 23. Ingreso Mensual

Detalle	Capacidad	Importe m3	Subtotal	Cantidad viajes	Can t veh	Total mensual	Total Anual
Camiones	60 m3	\$ 1125	\$ 67.500	4	2	\$ 540.000	\$ 6.480.000
Camioneta	12	\$ 1125	\$13.500	2	1	\$ 27.000	\$ 324.000
Total Ingreso mensual						\$ 567.000	\$ 6.804.000

Fuente: Propia

#### 5.5.5 Calculo de recursos y erogaciones proyectados

Este detalle presentara un resumen de los ingresos y egresos que la empresa tendrá durante un año calendario, en este se volcaran todos los ingresos que tenga la empresa y se deducirán todos los egresos operativos como administrativos que realice la empresa.

Tabla 24. Calculo de Recurso y Erogaciones.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 6.804.000,00	\$ 7.144.200,00	\$ 7.358.526,00	\$ 7.484.400,00	\$ 7.858.620,00
(-) Gastos Adm	\$ 1.056.917,64	\$ 1.162.609,41	\$ 1.278.870,36	\$ 1.406.757,40	\$ 1.547.433,14
(-) Gastos Financieros	\$ 1.001.247,45	\$ 877.639,44	\$ 682.233,23	\$ 453.235,14	\$ 173.700,21
(-) Gastos Operativos	\$ 1.607.624	\$ 1.688.005,20	\$ 1.772.405,46	\$1.861.025,74	\$ 1.954.077,03
Utilidad Antes Imp	\$ 3.138.210,91	\$ 3.415.945,95	\$ 3.625.016,95	\$ 3.763.381,72	\$ 4.183.340,62
(-) IIGG (35%)	\$ 1.098.373,82	\$ 1.320.391,10	\$ 1.376.506,86	\$ 1.404.692,53	\$1.527.885,23
(-) IIBB Mult. (5%)	\$ 340.200	\$ 357.210	\$ 367.926	\$ 374.220	\$ 392.931
(-) Tasas Mun (3% del IIBB)	\$ 10.206,00	\$10.716	\$ 11.037,78	\$ 11.226,60	\$11.787,93
Utilidad Neta proyectada	\$ 1.689.431,09	\$ 1.727.628,85	\$ 1.869.546,31	\$ 1.973.242,59	\$ 2.250.805,46

Ingreso incremento segundo año 5%, tercer año 3% y cuarto y quinto año 2 %. Para los gastos administrativos y operativos, se tuvo en cuenta una proyección anual de incremento del 10%. Y los gastos financieros se van reduciendo a medida que vamos cancelando el capital, teniendo en cuenta que se tomaron bajo el método francés.

#### 5.5.6 Análisis del VAN y el TIR

Según Chain (2001) antes de realizar el análisis del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), se debe definir la tasa de descuento, la cual se la expresa como el precio que se debe de pagar por los fondos requeridos para financiar la inversión, la que representa una medida de la rentabilidad mínima que se exigirá al proyecto de acuerdo con su riesgo.

Definida como:

$$Kd = Kc * (1-T) (D) + (Ke) (CP)$$

Donde:

Kd= Tasa de descuento

Kc= Tasa del Costo de Financiamiento

T= Tasa impositiva (promedio)

D= Porcentaje de la inversión financiada por deuda

Ke= Tasa de rentabilidad esperada por el inversionista (es una tasa elevada)

CP= Porcentaje de la inversión financiada por capital propio

Realizando el cálculo se obtiene:

$$Kd = (0.20) * (1 - 0.20) * (0.59) + (0.30) * (0.41) = 0,218 \times 100 = 21,80\% = 22\%$$

Datos: ingresos flujos de fondos estimado para el proyecto a cinco años.

Tabla 25. Flujo de fondos

Tasa	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
22 %	-6.320.000	6.804.000	7.144.200	7.358.526	7.484.400	7.858.620

Cálculo VAN: 14.395.494,37

Cálculo TIR: 108, 392 %

Para calcular la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN) se necesita los flujos de caja proyectados, con una tasa de descuento del 22%, durante el período de cinco años se obtiene una TIR del 108,392% y un VAN de 14.395.494,37 lo que demuestra que es aconsejable llevar a cabo el proyecto, ya que la Tasa interna de Retorno es mayor que la tasa de descuento y el Valor Actual Neto es mayor que cero.

Para el cálculo de este se ha utilizado el programa Excel, a través de las funciones que permite realizar los cálculos en forma automática, ahorrando tiempo y margen de error. El proyecto es rentable ya que el VAN es mayor a cero, como se mencionó anteriormente, es decir, el dinero que se proyecta recuperar, aun después de ajustarlo con la tasa de descuento, es superior al que se invierte. Para la comprobación del cálculo de la TIR reemplazamos la tasa de descuento por el valor obtenido y nos da como resultado que el VAN es igual a cero.

#### *5.5.7 Conclusión viabilidad para determinar inversión inicial, financiamiento y rendimiento.*

En conclusión, como se puede apreciar es un proyecto donde implica un costo inicial importante, no obstante, el valor de este y teniendo en cuenta las políticas económicas de los últimos años en el país, permitió que los bienes inmuebles como los vehículos se hayan mantenido e incluso han aumentado el valor permitiendo a las empresas muchas veces incrementar su capital según la valoración de inventarios, pero viéndose perjudicados por no poder ajustar los valores por el índice de inflación.

Se puede apreciar que el mayor costo se encuentra en los vehículos, pero son la fuente generadora de ingresos, en primera instancia será necesario como mínimo dos vehículos de gran porte y uno de mediana para el reparto de esta.

Desde el punto de vista administrativo se puede concluir que será necesario adherirse a los convenios colectivos de trabajos vigentes, a fin de evitar problemas con el Sindicato y los trabajadores. Actualmente el gremio de camioneros es muy fuerte en donde es importante evitar conflictos para evitar protestas y corte de operaciones de la empresa, perjudicando el normal desenvolvimiento de esta sobre todo cuando la misma se encuentra iniciando y posicionándose en el mercado.

Del análisis realizado se puede concluir que el costo de cargas y contribuciones es elevado, no obstante, a ello el proyecto es viable y será de mayor rendimiento cuando se produzca una reforma laboral e impositiva que permita reducir los costos en contribuciones y aportes que el empleador debe realizar.

Entrando de lleno en el financiamiento del proyecto, después de un análisis de las diferentes alternativas que ofrece el mercado, se optó por obtener el mismo de la propia agencia concesionaria, que brindan un costo financiero, mucho menor que el resto de las entidades bancarias y financieras. A través de créditos prendarios sobre el vehículo a adquirir, permitirá a la empresa contar con rodados nuevos, donde en principio lo único

necesario será realizar los servicios oficiales en las concesionarias a fin de mantener la garantía de estos.

Para concluir el rendimiento del proyecto es claramente alentador, el mismo fueron analizados bajo la lupa del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) en ambos casos determino la viabilidad de la concreción del proyecto. Como se dijo en primera instancia, no es un proyecto fácil, requiere un alto riesgo empresarial y una inversión importante, pero los análisis realizados vislumbran una actividad que posee un alto grado de rendimiento, siendo tentador al momento de la decisión.

### 5.6 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad nos ilustrara como varia el valor del proyecto ante cambios en alguna de sus variables clave, manteniendo el valor de las demás constante.

Este tipo de análisis va modificando una variable a la vez y supone independencia entre las distintas variables que influyen el valor de un proyecto.

Para identificar la variable principal se tendrá en cuenta la facturación que sin duda afectan en forma directa el valor del proyecto, que se encuentra directamente relacionado con la cantidad de viajes que la empresa puede brindar, el mismo está fuera de nuestro control ya que depende en primera instancia de la contratación de terceros.

Sobre estas variables, se deben buscar distintos escenarios, positivo y negativo que sean razonables y bien fundamentados. Es decir, encontrar los mejores y peores valores que podrían tomar las variables en la práctica.

Finalmente se calculará el valor del proyecto en cada uno de estos escenarios.

Variable: 1) Cantidad de Viajes 3-4-5.

Tabla 26. Escenarios

ESCENARIO	Cantidad de viajes mensuales	Cantidad vehículos	Total Mensual (Valor por viaje \$ 67.500)	Total Anual
NEGATIVO	3	2	\$ 405.000	\$ 4.860.000
ESPERADO	4	2	\$ 540.000	\$ 6.480.000
POSITIVO	5	2	\$ 675.000	\$ 8.100.000

Fuente: Propia

Analizando el escenario Negativo observamos una disminución de la facturación del 25 %. Y si lo proyectamos a en el mismo porcentaje a los gastos operativos estaríamos en una disminución de la rentabilidad cercana al cincuenta y siete por ciento (57%).

1) Tabla 27 - Escenario Negativo

Detalle	Escenario Negativo
Ingresos	\$ 4.860.000
(-) Gastos Administrativos	\$ 1.056.917,64
(-) Gastos Financieros	\$ 1.001.247,45
(-) Gastos Operativos	\$ 1.286.099,20
Utilidad antes de Impuestos	\$ 1.515.735,71
(-) IIGG (35%)	\$ 530.507,50
(-) IIBB Mult. (5%)	\$ 243.000
(-) Tasas Mun (3% del IIBB)	\$ 7.290,00
Utilidad Neta proyectada	\$ 734.938,21

Fuente: Propia

2) Tabla 28 - Escenario Esperado

Detalle	Escenario Esperado
Ingresos	\$ 6.804.000,00
(-) Gastos Administrativos	\$ 1.056.917,64
(-) Gastos Financieros	\$ 1.001.247,45
(-) Gastos Operativos	\$ 1.607.624
Utilidad antes de Impuestos	\$ 3.138.210,91
(-) IIGG (35%)	\$ 1.098.373,82
(-) IIBB Mult. (5%)	\$ 340.200
(-) Tasas Mun (3% del IIBB)	\$ 10.206,00
Utilidad Neta proyectada	\$ 1.689.431,09

Fuente: Propia

El escenario esperado nos muestra una rentabilidad que permite proyectar en el tiempo un incremento en la capacidad de carga, aumentando con ello la posibilidad de adquisición de nuevos vehículos.

### 3) Tabla 29 - Escenario Positivo.

Detalle	Escenario Esperado
Ingresos	\$ 8.100.000
(-) Gastos Administrativos	\$ 1.056.917,64
(-) Gastos Financieros	\$ 1.001.247,45
(-) Gastos Operativos	\$ 2.009.530
Utilidad antes de Impuestos	\$ 4.032.304,91
(-) IIGG (35%)	\$ 1.411.306,72
(-) IIBB Mult. (5%)	\$ 405.000
(-) Tasas Mun (3% del IIBB)	\$ 12.150
Utilidad Neta proyectada	\$ 2.203.848,19

Fuente: Propia

Definitivamente un escenario positivo tendría un impacto de importancia en la economía y en el flujo de efectivo que permitirá en los primeros años consolidar el funcionamiento de la empresa, permitiendo su ampliación con mayor velocidad de la esperada.

#### 5.6.1 Conclusión del análisis de sensibilidad.

Visto y analizado los tres escenarios que la empresa puede tener, nos permite concluir que en el peor escenario refleja una considerable disminución de los ingresos cercana al 57 %, condición que no se repite cuando en misma proporción aumenta sobre el valor esperado. Esto se debe fundamentalmente que los costos fijos de este tipo de proyecto son elevados siendo necesario establecer un promedio de cuatro viajes por mes para hacer atractivo el mismo. En cuanto a los costos variables en este caso los operativos solo se tuvieron en cuenta el aumento o disminución en viaje influyendo directamente en el consumo de combustible según el escenario elegido, el mismo puede verse influenciado también ante posibles aumentos de la tarifa de este, situación que actualmente se encuentra atravesando nuestro País.

#### 5.7 Análisis FODA

De todos los análisis antes mencionados se complementa al determinar las debilidades y amenazas que pueden incidir en la estabilidad de la empresa, y además se identificarán las fortalezas y oportunidades que permitirán la inserción y posicionamiento dentro del mercado de transporte en la localidad de Apóstoles.

Este análisis está diseñado para ayudar encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del mercado, las oportunidades, amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa.

Permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

#### Fortalezas:

- ◆ Nueva empresa crea expectativa en los diferentes segmentos de clientes. Este punto es de vital importancia, la creación de nuevos puestos de empleo genera expectativas en la comunidad.
- ◆ Ubicación estratégica de instalación accesible y cerca del centro urbano. Como se ha analizado la localidad donde se establecería la empresa, es el ingreso a una provincia con acceso directo a los países limítrofes como Brasil y Paraguay, por pasos consolidados como puentes como el de Posadas –Encarnación, para el cruce al Paraguay y balsas para el cruce a Brasil a través de la localidad de San Javier – Porto Xavier.
- ◆ Genera desarrollo económico y comercial que es apreciado por el público en general. Una ciudad es pujante cuando a través de sus empresas demandan productos y servicios.
- ◆ Mercadería segura, permitiendo crear un clima de confianza y tranquilidad en el empresario y consumidor final.
- ◆ Precios Competitivos.
- ◆ Expectativas por los nuevos servicios como el de puerta a puerta.
- ◆ Personal capacitado y especializado.
- ◆ Vehículos nuevos mantenimiento solo preventivo.

#### Oportunidades:

- ◆ Cambio en la política económica, para recuperar los niveles históricos en materia de transporte y exportación. En los últimos tiempos la fluctuación de la moneda norteamericana, el dólar para ser más específico a permito generar mayor atractivo por los productos de la zona, aumentando considerablemente la necesidad de mercadería.

- ◆ Creciente demanda de servicios logísticos, el aumento del Dólar permitió que los compradores extranjeros demanden más mercadería y por tal motivo los productores locales exigen con rapidez el envío de mercadería al Puerto de destino.
- ◆ Las rutas se encuentran en excelente estado. El estado actual y mantenimiento preventivo que se les realiza a las rutas es excelente reduciendo al mínimo la posibilidad de accidentes de tránsito o roturas de cubiertas por pozos o baches.
- ◆ Nuevo Plan Vial para realizar autovías en las zonas de operaciones, desde hace un año está en construcción una autovía que permitirá unir la localidad de apóstoles a capital federal a través de una vía de comunicación segura y rápida.
- ◆ Aumento considerable de la población.

#### Debilidades:

- ◆ La posibilidad de que una unidad de transporte se dañe a causa de un accidente en el transcurso del viaje. En el caso de avería será importante contar con una buena comunicación telefónica, ya que los servicios de reparación durante el trayecto son escasos y en algunos casos nula, teniendo que esperar el auxilio desde la sede o desde Buenos Aires, perdiendo tiempo y aumentando los costos en forma considerable.
- ◆ Elevado costo de inversión inicial. Factor fundamental para el emplazamiento del proyecto. El riesgo lo vale. Por tal motivo un buen plan de financiamiento permitirá amortizar y a su vez apalancar la empresa en sus primeros años.
- ◆ Como empresa nueva, no se está posicionado en el mercado. Aspecto fundamental que será necesario el sacrificio de todos los integrantes para mostrar profesionalismo en los primeros pasos.
- ◆ Demora en la instalación de la infraestructura con respecto a la de nuestros competidores que están en el mercado. Cuando más se demore la instalación mayor será la incertidumbre y los tiempos para recuperar la inversión. Por tal motivo de tratar de realizarse de la manera más rápida.

#### Amenazas:

- ◆ Asaltos en la zona peligrosas ingresos a Capital Federal. La inseguridad reinante en las grandes ciudades no discrimina empresa, el porcentaje de delitos denominados Piratas del Asfalto ha ido en aumento, por tal motivo el gobierno

ha implementado en algunas zonas mayores controles, no obstante, el riesgo sigue vigente.

- ◆ Cambio de políticas de empresas constituidas en la zona ofreciendo mismos servicios. En este caso habrá que estar atento a los movimientos que realicen nuestros futuros competidores.
- ◆ Corte de rutas por problemas climatológicos que demoran el servicio. En la ruta elegida muchas veces para la época de agosto y setiembre se producen innumerables incendios, aspecto que hace que muchas veces la misma se vea interrumpida para el tránsito, alterando el itinerario original.
- ◆ Incursión del gremio de camioneros por huelgas por inconformidad de ciertas medidas económicas, políticas adoptadas por los gobiernos, hacen que se obstruya el paso de vehículos por las rutas.
- ◆ Escasez de combustible en la zona. El problema si bien ya se encuentra solucionado en época de verano, ante el aumento del turismo puede hallarse casos donde la estación de servicio se quede sin combustible.
- ◆ Demora en la realización de los servicios oficiales en las concesionarias. Hay actividades que por los cambios de políticas salen fortalecidos y otros no tanto, para el caso de mantenimiento de vehículos la demora es importante teniendo que reservar con anticipación el turno correspondiente para el mantenimiento preventivo del vehículo.

En general los diferentes análisis realizados desde los diferentes puntos de vista, nos indica que estamos en presencia de un proyecto que implica una gran inversión, por tal motivo es necesario analizar de manera detallada los números necesarios para montar el proyecto. Es una actividad de riesgo, sin duda la actividad de transporte trae aparejado lo que en auditoria seria el riesgo inherente, teniendo en cuenta que no solo uno puede dejar establecido los procedimientos para reducir los costos, sino que al momento que un vehículo de gran porte pone una rueda en la cinta asfáltica no estamos ajeno a cualquier factor o agente externo que perjudique el normal desarrollo de la actividad tales como corte de rutas, accidente de tránsito, averías del vehículo, robo de mercadería, etc.

## Capítulo 6

### Propuesta

#### 6.1 *Propuesta del Trabajo de Investigación.*

En este punto, en donde la medición de resultados se ha realizado en su conjunto teniendo en cuenta todos los aspectos, sobre todo los análisis cuantitativos y cualitativos del desarrollo global de las variables significativas, se trata de lograr los fines propuestos.

Las consecuencias de las medidas propuestas, los beneficios obtenidos, las ventajas competitivas, el análisis de costo-beneficio, los planteamientos estratégicos observados y las repercusiones en la sociedad y el medio ambiente, trataran de dar un panorama general al momento de la toma de decisiones.

La diversidad de investigaciones, estudios, análisis, en referencia a los aspectos legales, los mismos permitirá conocer e identificar todos los requisitos necesarios para la inscripción, facturación y tributación acorde a las leyes y normativas vigentes, a fin de no tener consecuencias legales que impidan el normal desenvolvimiento de la actividad comercial.

Del análisis de las entrevistas a diferentes miembros dentro de la organización se busca tratar de identificar un denominador común, poder interpretar el sentido de la palabra empresario y tratar de conocer que piensa en primera persona sobre sus clientes, para mejorar la calidad de este en la nueva empresa a instalar.

Este proyecto pretende conocer los costos necesarios para la instalación de una nueva empresa, determinando en forma exacta la inversión y gastos que un inversor debe contar antes de comenzar el emprendimiento. Asimismo, se tratará de emplazar una empresa que sea sustentable y amigable con el medio ambiente a través del empleo de tecnología, para lograr en forma eficaz y eficiente un servicio de transporte que permita competir con empresas de países avanzados, tratando de lograr en el menor tiempo posible los estándares mundiales según las normas ISO.

En concreto el presente trabajo pretende ser un elemento para el empresario que desee realizar un emprendimiento que permita el desarrollo socioeconómico de un lugar, con de expansión comercial y una inversión monetaria de consideración.

En el objetivo general se expresó la acción general que se llevará a cabo para responder a la pregunta de investigación. Se tuvo en cuenta que sea alcanzable con los recursos disponibles: tiempo, materiales, humanos.

- Determinar prefactibilidad de un proyecto de inversión para la instalación de una Empresa de Transporte de Carga Generales con conexión entre la localidad de Apóstoles, provincia de Misiones - la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y localidades intermedias.

Claramente se expresó qué es lo que se pretende abordar con la investigación y cuál es la acción requerida para responder a la pregunta planteada.

Se formularon varios objetivos específicos, que cada uno responderá específicamente a un aspecto del problema de investigación y aportará al cumplimiento de las diferentes dimensiones que dan cuenta del objeto de estudio realizado, a saber;

- Determinar los aspectos legales vigentes a fin de enmarcar el Proyecto para lograr una organización transparente y lícita.
- Analizar el mercado existente para obtener información necesaria a fin de establecer políticas de captación de nuevos clientes.
- Diseñar la estructura de la empresa para lograr una organización eficiente, eficaz, de una manera sustentable amigable con el medio ambiente.
- Determinar los puestos necesarios a cubrir dentro de la Organización, a fin de determinar la existencia de personal calificado en la zona.
- Determinar la inversión inicial en activos para la concreción del proyecto, a fin de definir diferentes estrategias de financiamiento y rentabilidad en diferentes escenarios.

Como se mencionó anteriormente, la identificación del problema fue la base para el análisis del contexto y formulación del proyecto, ya que proveyó de una justificación fundada y legítima, que incentivó la solución.

En este punto se apostó a la recopilación de información, a través de encuestas, entrevistas, con la finalidad de determinar cuál es la percepción sobre la idea del proyecto.

Entonces, a través del diagnóstico:

Describimos el contexto (comunidad y espacio donde se realizará el proyecto). Para esta tarea, se centró en ciertas cuestiones generales y se resaltó las que más se relacionen con el problema que queremos solucionar. Se hizo ciertas preguntas para orientar el tema:

¿Qué queremos instalar? ¿Dónde queremos instalar? ¿Qué servicio queremos brindar? ¿Quién solicitara nuestros servicios? ¿Cuántas personas viven en la zona? ¿Quiénes y cuántas personas utilizarían nuestros servicios?; ¿Cómo es la zona

socioeconómicamente?, ¿Cuánto es el costo de instalación?, ¿cuáles son las características más relevantes de esa comunidad?

- Detectamos necesidades en una determinada comunidad.
- Delimitamos un problema que queremos y podemos solucionar.

Al describir la situación actual de las empresas similares en la zona, se identificaron las estrategias, los cambios que se producen en el mercado y nuestras capacidades y limitaciones. Esto servirá de base para hacer un análisis histórico, causal y proyectivo.

Realizando un análisis interno, se identificó las fortalezas y debilidades de la futura empresa, las ventajas y desventajas competitivas, para ello se estudiaron los siguientes factores, legales, producción, marketing, organización, personal y finanzas.

En cuanto al análisis externo, se trató de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del mercado donde operaría la empresa, este estudio abarco los siguientes aspectos, tales como mercado, el sector, la competencia y el entorno donde se desenvolvería la empresa, estos factores no imposibles de controlar, como los económicos, legales, tecnológicos, políticos y sociológicos entre otros. -

Pedido de datos a concesionarios de vehículos y materiales en general, en esta etapa, definido el tamaño y el personal a emplear se solicitará mediante nota diferentes presupuestos actualizados para realizar los cálculos correspondientes. Para ello se concurrió a una agencia y se solicitó un catálogo con los precios de los vehículos de carga, seleccionados previamente teniendo en cuenta el consumo, la cantidad de HP, capacidad de carga y transporte.

Como última etapa se determinaran los costos, la confección de los mismos se tienen en cuenta todos los informes valorizados, se volcaran todos los datos recolectados en una planilla Excel, con tabla X, donde se ponen en filas el detalle del gasto a realizar y en una columna paralela el valor expresado en pesos, para el caso de alguna valuación en dólar el mismo deberá ser convertido al precio oficial del día tipo comprador según Banco de la Nación Argentina, a fin de determinar fehacientemente los costos que implica instalar una empresa en la zona sur de la provincia de Misiones.

El presente trabajo será estructurado en tres etapas:

Etapas: Etapa inicial; será la preparatoria, la misma consistirá en el desarrollo del proyecto, definición de los objetivos generales, específicos, la determinación de la metodología de investigación, es decir el estudio del punto de cero hasta el inicio de la recopilación de datos.

Segunda etapa: en la misma será dedicada exclusivamente a la recolección de la información (o trabajo de campo, como también se le llama). Este informe relata la realización del trabajo de campo conforme el itinerario establecido, los problemas y soluciones, y los resultados.

El trabajo de campo se materializará a través de visitas a las diferentes instituciones públicas, tales como Ministerio de Trabajo, Cámara de Comercio de Apóstoles. Paralelamente será visitada empresas del rubro comercial al que se encuentra enmarcado el presente trabajo.

Tercera etapa o etapa final: en la misma se analizará todos los datos obtenidos a través encuestas, entrevistas, pedido de informes, datos obtenidos a través de la web, para la elaboración y presentación del informe final de resultados.

## 6.2 Recomendaciones

Es importante que la empresa integre la tecnología de información y las herramientas tecnológicas para mejorar los procesos de toma de decisiones tanto administrativas, operativas como estratégicas.

Los nuevos programas son instrumentos diseñados para facilitar el trabajo y optimizar el tiempo. Será necesario que todo el personal que se desempeñe en el proyecto tenga conocimientos acabados del manejo de Excel, Word, correo electrónico, rastreo satelital a fin de mejorar la comunicación y reducir los costos en papelería, colaborando con el medio ambiente.

Actualmente para los usuarios el transporte se ha transformado en algo importante en sus vidas, no solo para él envío de correspondencia, esto ha avanzado tanto que el cliente exige cada vez más, entre ellos seguridad y rapidez en el envío de sus pertenencias. Por tal motivo deberá hacer hincapié en estas dos características.

La calidad de atención al usuario se refleja en el servicio que la empresa brinda. Por lo tanto, es necesario un compromiso de todas las partes: gerencia, administración, transporte, mantenimiento, etc., de considerar prioritario dar un buen nivel de servicio al cliente, que es quién da el beneficio. Si la empresa logra diferenciarse de las otras gracias al servicio que ofrece al cliente, habrá conseguido una ventaja competitiva difícil de vencer, una vez posicionado en el mercado con respecto a la calidad se habrá anotado una victoria a la hora de conseguir clientes.

## Capítulo 7

### Conclusión

Como conclusión de este trabajo después de haber analizado los diferentes tipos de viabilidades, desde el punto de vista legal es recomendable en primera instancia instrumentar la figura legal de la Sociedad Unipersonal, este tipo implica un mayor esfuerzo en el seguimiento de todas las actividades que se desarrollan en la empresa, por ende es necesario disponer del tiempo suficiente para organizar, sobre todo al principio las tareas diarias necesarias para ejercer el manejo y el control de la misma.

Desde el punto de vista tributario será imprescindible la contratación de profesionales en la materia los cuales guiará y ayudará a organizar mejor el tiempo para realizar las tareas antes mencionadas, esto sin duda elevará el costo de la inversión, pero el beneficio valdrá la pena, sobre todo al alivianar la pérdida de tiempo que puede llevar las diferentes inscripciones en los organismos públicos y privados, tales como municipales, provinciales, cámara de comercio y sindicatos del rubro.

En cuanto al mercado después de analizar los aspectos coyunturales de la política argentina se puede concluir que es el momento propicio para realizar el emprendimiento teniendo en cuenta la mejora en infraestructura que se están produciendo y las proyectadas.

El panorama recesivo que atraviesa la economía argentina puede llegar a hacer dudar de este tipo de emprendimientos, pero las crisis en la Republica Argentina son cíclicas, y una vez que se pase esta crisis será necesario contar con la empresa en completo funcionamiento, este tiempo puede ser claramente aprovechado para organizar, construir, fijar procesos y procedimientos.

La etapa que atraviesa actualmente puede ser una buena oportunidad para lograr ventajas con relación a adquisición de material y equipo necesario para la empresa, teniendo en cuenta la cantidad de promociones que se generan para sortear el momento.

Asimismo, la actual política económica y comercial fomenta el consumo y la exportación de materias primas, abundante en la zona de acción, con un tipo de cambio que lentamente vuelve a ser atractivo para el comprador externo.

La zona de influencia de la empresa en los últimos años se ha visto incrementada sobre la media de otras regiones, esto produce la necesidad constante de mercaderías

para consumo y comercialización. La situación demográfica en constante aumento favorece la instalación de este tipo de empresa en la zona.

El tamaño de la empresa en principio es recomendable iniciar con una organización básica que permita realizar las actividades bajo la supervisión del propietario sin dejar de tener la visión de expansión en el mediano plazo. La construcción de una empresa básica es viable desde todo punto de vista, en principio porque no ocasionaría ningún daño ambiental y en segundo el financiamiento para la realización sería mucho menor.

La obtención de la mano de obra en la zona no solo ayudaría a la expansión económica, sino que sería bien vista por la población al saber que la nueva empresa emplea mano de obra local.

En cuanto a cuestiones operativas el funcionamiento de la organización no demandaría mayor gasto en capacitación, siendo viable en todo sentido.

Un aspecto importante para tener en cuenta es la viabilidad financiera. La inversión inicial, sobre la misma se puede concluir que es viable, actualmente existen diferentes entidades bancarias donde recurrir, en el proyecto se demostró que la mejor financiación se puede obtener de las concesionarias oficiales.

Como recomendación final es conveniente que la financiación solicitada sea en pesos argentinos, evitando contraer deudas en moneda extranjera. La volatilidad de esta y hasta tanto no se supere el momento de recesión del País es aconsejable solicitar créditos en pesos y a tasa fija, para no agregar una variable más a los cálculos de gastos realizados.

No obstante, a lo manifestado anteriormente, la política del gobierno actual es incentivar la creación de nuevas empresas, por tal motivo habrá que estar atento a los beneficios que el mismo pueda dar en cuestiones de financiamiento.

Asimismo, se encuentra en estudio una reforma laboral, que según trascendidos permitirá en gran medida la flexibilización para la toma de personal. Actualmente este aspecto se encuentra bastante rígido y con convenios de hace varios años, que hoy en día va en contra de la creación de nuevos empleos.

Como conclusión, es un proyecto en donde el talento, audacia, espíritu emprendedor y la responsabilidad empresaria quedarán expuestos en todas las actividades que se desarrollen dentro de la misma.

## Capítulos 8

### Bibliografía

Agüero, D. (2016) Costo de Seguridad e Higiene, [versión electrónica] *Prezi Tecnicatura en Seguridad e Higiene*. 01(01), 01-02.

Álvarez Rey, L.; Aróstegui Sánchez, J.; García Sebastián, M.; Gatell Arimont, C.; Palafox Gamir, J.; Risques Corbella, M. (2013). «*Las raíces históricas de España*». España.

Anaya Tejero, Julio Juan. (2007) *Logística Integra: La gestión operativa de la empresa*. Editorial: Esic, Buenos Aires, Argentina.

Anaya Tejero, Julio Juan. (2009) *Enfoque Logístico de la Distribución*. Editorial: Esic, Buenos Aires, Argentina.

Arroyo, Isabel (2008) *Transporte de Calidad* Editorial: Corporación Andina de Fomento, Bogotá, Colombia.

Banco Credicoop, C.L. (2014) Creación de Empresas [versión electrónica] *Emprendedorxxi*, 01(01), 01-03.

Ballou H. Ronald (2005). *Logística Administración de la Cadena de Suministro* (5° Ed), Editorial: Pearson Pentice Hall.

Burkhalter, Larry, 1999, *Privatización Portuaria; bases, alternativa y consecuencias*. CEPAL, Naciones Unidas, Santiago de Chile 1999.

Bruniard, Enrique (1987-1990). *Geografía del Nordeste Argentino, El Nordeste como región*. En: Cuadernos de Geohistoria Regional. Resistencia, IIGHI-CONICET. N° 22, pp. 15-38. *Geografía del Nordeste Argentino*. Buenos Aires.

Castellanos Ramírez, Andrés (2009). *Manual de la gestión logística del transporte y distribución de mercancías*. Editorial: Universidad del Norte, Colombia.

Carballo González, Carlos (2001). *Argentina. Transformaciones recientes en el sector agropecuario*. Editorial Orientación Grafica, Buenos Aires, Argentina.

Caracciolo, Mercedes (2014) “*Economía Social y Solidaria: mercados y valor agregado en actividades rurales y urbanas*”. Buenos Aires, Argentina.

Christopher, Martín, (2004). “*Logística y Estrategia Competitiva*”. Editorial Limusa Noriega Editores, Prentice Hall, México.

Calero JL. Investigación cualitativa y cuantitativa. Problemas no resueltos en los debates actuales. *Rev. Cubana Endocrinol* 2000; 11 (3): 192-8.

Chávez, Jorge H. TORRES-RABELLO, Rodolfo. Supply Chain Management (2012) Logrando ventajas competitivas a través de la gestión de la cadena de suministro No. 2. Santiago, Chile.

Chiavenato, Idalberto “Introducción a la teoría general de la administración”. Editorial: MCGRAW-HILL, 8va Edición. Guadalajara, México.

Corona, Juan (2005) “Manual de la Empresa Familiar” Editorial Deusto. Planeta Profesión y Formación, SL, Barcelona.

Convenio Multilateral, Régimen Especial para Transporte de Cargas.

De Buen, Oscar 1990 “La integración del transporte de carga como elemento de competitividad Nacional y Empresarial”. Publicación Técnica Nro. 24, Instituto mexicano del transporte. SET Querétaro, México.

Decreto N° 79/98 Modificación de las dimensiones máximas y los pesos mínimos transmitidos a la calzada, para las unidades afectadas al transporte de pasajeros y carga.

Decreto Nro. 301/04 Modificación del Decreto N° 652/2002, Redistribuir los recursos provenientes de la Tasa Sobre el Gasoil. 2004

Decreto 780/2012, R.G. N° 24/2012. Tasas de Ingresos Brutos Provincia de Misiones.

Decreto Nro. 2.284 se estableció la supresión de todas las restricciones, cupos y las limitaciones cuantitativas al mercado internacional”.

Decreto N° 4328/68 Habilidadación para transporte de Sustancias Alimenticias.

Estefanell, Gonzalo; de Basco, Mercedes. CIRIO, Félix y otros (1997) *El sector agroalimentario argentino en los 90*. Buenos Aires: IICA.

Eyssautier de la Mora, Maurice (2000) *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia*, Paris, Francia, Editorial Ecafsa

Fernández, Pita y Díaz, Pertegas, (2002) Investigación Cuantitativa y Cualitativas, encontrado en [www.fisterra.com](http://www.fisterra.com), *Formación Metodología de la investigación* (Pág. 76-78).

Handler, W.C. (1989). *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business*. In: Family Business Review, II (3), pp. 257-276

INEGI (2005). Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Censos Económicos. México, p. 18.

Kotler, P, (2003), *Fundamentos del Marketing*, Editorial: Prentice Hall, México.

Ley Nacional de Tránsito Nro. 24.449, requisitos para la circulación dentro del territorio Nacional.

Ley Nro. 22.111 convenios de Transporte Internacional Terrestre

Ley 24.653 Normativa obligación de inscribirse en el Registro Único del Transporte Automotor. (RUTA).

Ley de Sociedades Comerciales Nro. 19.550, Argentina.

MERCOSUR/SGT N°5/ACTA N° 01/13. (2013) XLV Reunión Del “Subgrupo de Trabajo N° 5 Transportes”, Montevideo, Uruguay.

Ministerio de Economía y Finanzas. Secretaría de Política Económica, DNPER (2007) “*Elaboración de una metodología para el diagnóstico de las economías regionales e identificación de las políticas estratégicas para el desarrollo económico social*”. Informe correspondiente al Sector Textil-Algodonero.

Ministerio de Planificación Federal, Inversión pública y Servicios. Subsecretaria de Planificación Territorial de la Inversión pública. (2013) Programa de Fortalecimiento Institucional. “*Los territorios del Futuro. Escenarios Prospectivos del Territorio Argentino y sus regiones hacia el año 2026*”. Abril de 2013, Buenos Aires, Argentina.

Normas IRAM - ISO 9001: (2015) *Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. Establece los requisitos mínimos que debe cumplir un Sistema de Gestión de la Calidad. Puede utilizarse para su aplicación interna, para certificación o para fines contractuales.*

Normas ISO 9004: (2009) *Sistemas de Gestión de la Calidad – Directrices para la Mejora del desempeño.*

Normas ISO 9000: (2000) *Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario. En ella se definen términos relacionados con la calidad y establece lineamientos generales para los Sistemas de Gestión de la Calidad.*

Izquierdo, Rafael (1995). “*Mercados de transporte de Carga. Del cartel a la competencia*”. Documento técnico Nro. 12, Sanfandila Querétaro. México

MAGyP, “Boletín para el Sector Algodonero”, varios números, 2011.

Ordenanza Municipal N° 99/2016 Fiscal Tributaria, Tasa Municipales referente a Carnet Sanitario, Habilitación de Transporte de Sustancias Alimenticias, Permiso de Desinfección.

Pagliettini, Liliana y Carballo González, Carlos (2012) *El complejo Agroindustrial arrocerero argentino en el MERCOSUR*. Orientación Gráfica Editora, Buenos Aires, Argentina.

Peyrelongue Carlos Martner y Moreno Martínez María Aurora (2001) *Publicación Técnica No. 162* Sanfandila, Qro, México.

Ramírez Rodríguez, Lesly Verónica, (2014) Tesis “*Proceso de Sucesión de Empresas Familiares*” presentado en la Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ingeniería, Guatemala.

Régimen de IIBB de la Provincia de Misiones, alícuotas según R.G N° 37/2013- Resolución N° 10/00 Instrucciones para la fiscalización del Transporte Cargas peligrosas dentro del MERCOSUR.

Resolución N° 110/97 referente a Cursos de Capacitación Básica Obligatoria.

Resolución Nro. 195/97 Normas Técnicas Transporte de Cargas Peligrosas.

Resolución N° 208/99 Cargas Peligrosas, régimen de infracciones en MERCOSUR.

Rofman, Alejandro (1999) “*Economías regionales. Modernización productiva y exclusión social en las economías regionales*”. En: *Realidad económica*. Buenos Aires, IADE, N° 162, Pág. 107-136, Buenos Aires, Argentina.

Ruibal, Alberto 1994, “ *Gestión Logística de la Distribución Física Internacional* ” Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1994.

Rivas, Mario Rizo, (2011) “*10 ventajas competitivas de las Pymes Familiares*” *Revista Forbes*, México.

Shanker, M. C. y Astrachan, J. H (1996), *Family Businesses Contribution to the US Economy—A Framework for Assessing Family Business Statistics*, London, England.

Sabaté, Juan Manuel de la Fuente “*Característica de las distintas empresas familiares*”, Barcelona, España 1996

Serna, Gómez Humberto. (2003) *Gerencia Estratégica, planeación y gestión – teoría y metodología*. Editorial Panamericana. Buenos Aires, Argentina

Schweitzer, Alejandro Fabián (2004) *¿Uno o varios NEA? regiones y territorios en el espacio del Nordeste Argentino, Crisis fiscal, mercado de trabajo y nuevas territorialidades en el Nordeste Argentino*. . p. 41 – 62. Editorial: La Colmena, CONICET, Buenos Aires, Argentina

Valenzuela, Cristina Ofelia (1999) *Dinámica agropecuaria del Nordeste Argentino*. (1960 - 1998). En Serie: Cuadernos de Geohistoria Regional N° 38. Resistencia, Instituto de Investigaciones Geo-históricas, CONICET. Buenos Aires, Argentina.

Valenzuela, Cristina Ofelia (2001) *La producción agropecuaria en el Nordeste Subtropical Argentino*”. *Condicionantes y dinámica geográfica en la segunda mitad del siglo XX*. En: *Revista Estudios Geográficos*. Madrid, Instituto de Economía y Geografía, Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), N° 242, pp. 139-155. Madrid, España.

Valenzuela, Cristina Ofelia (2006a) *Transformaciones agrarias y desarrollo regional en el Nordeste Argentino, Una visión geográfica del siglo XX*. Editorial La Colmena, Buenos Aires, Argentina.

Valenzuela, Cristina Ofelia (2006b) *Debilidades estructurales y alternativas de desarrollo en el sector agrario del Nordeste Argentino en los '90*. Revista Universitaria de Geografía (RUG). Bahía Blanca, Universidad Nacional del Sur, Volumen 15, pp. 63-89. Buenos Aires, Argentina.

Valenzuela, Cristina Ofelia (2007) "Abordajes recientes en torno a la investigación de las economías regionales". *El caso del Nordeste Argentino*". En: *La Argentina Rural del Siglo XX. Fuentes, Problemas y Métodos*. pp. 9-27. Editorial: La Colmena, Buenos Aires, Argentina.

Valenzuela, Cristina Ofelia (2011) *Problemática agraria del Nordeste Argentino*. En: *Primeras Jornadas de Debate: "La Problemática Agraria en la Argentina"*. Para la Cátedra libre de Estudios Agrarios. Ing. Horacio Giberti. Bs. As. Organizadas por la Universidad de Buenos Aires, el Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini y el Instituto Argentino para el Desarrollo Económico (IADE). 6 de julio de 2011. Publicado en *Realidad Económica* N° 264. págs. 138 a 143 y 150 a 171. Buenos Aires, Argentina.

Valenzuela, Cristina Ofelia (2014) "Implicancias del avance de la frontera agropecuaria en el Nordeste Argentino en las últimas dos décadas". Conferencista invitada en las III Jornadas de Investigación y Docencia en Geografía Argentina y IX Jornadas de Investigación y Extensión del Centro de Investigaciones Geográficas de la UNICEN. Tandil, 7 al 9 de mayo de 2014, Buenos Aires, Argentina.

Wood, Johnson (1990) " *Contemporary Transportation* ". Maxwell, Macmillan, New York.

## ANEXO 1

### *Exportaciones argentinas por producto 2016 desde Misiones*

Descripción	Dólares	Miles de kg netos	Dólares porcentaje	Miles de kg netos porcentaje
Pasta para papel	112.038.240	174.663	32	47
Té	89.692.337	72.402	26	19
Yerba mate	61.878.243	24.106	18	6
Tabaco sin elaborar en hojas	33.311.041	6.570	10	2
Resto de MOA	29.166.363	59.031	8	16
Papel, cartón y sus manufacturas	7.181.802	10.892	2	3
Cítricos	5.473.884	6.220	2	2
Resto de MOI	3.346.844	2.983	1	1
Jugos de frutas y hortalizas	678.455	264	--	--
Resto de productos primarios	546.324	13.283	--	4
Resto de los productos diversos de las industrias químicas (vig. desde 2012)	455.460	641	--	--
Resto de frutas frescas	345.038	60	--	--
Aceites esenciales y resinados (perfume, cosmética, tocador)	341.680	12	--	--
Resto de tabaco sin elaborar	279.882	649	--	--
Máquinas y aparatos para la preparación o fabricación de alimentos, bebidas y sus partes	215.940	21	--	--
Materias plásticas y artificiales	153.555	36	--	--
Resto semillas y frutos oleaginosos	125.878	30	--	--
Otros productos de origen animal	123.361	65	--	--
Otras máquinas y aparatos mecánicos, piezas y accesorios	81.578	3	--	--
Calzado y sus componentes	20.602	2	--	--
Resto de arrabio, fundición, hierro o acero	17.344	--	--	--
Productos químicos orgánicos	17.091	26	--	--
Herramientas y cuchillería de metal	10.639	--	--	--
Otros extractos curtientes y tintóreos excluido extracto de quebracho y resto de materias albuminoideas entre otros del cap.35	8.250	8	--	--
Piedras y metales preciosos	4.992	--	--	--
Vidrio y sus manufacturas	3.050	--	--	--
Productos cerámicos	30	--	--	--
<b>Total</b>	<b>345.517.905</b>	<b>371.967</b>		

**Fuente:** INDEC. Dirección Nacional de Estadísticas del Sector Externo

## ANEXO 2

### *Exportaciones argentinas por rubro 2016 desde Misiones*

Descripción	Dólares	Miles de kg netos	Dólares porcentaje	Miles de kg netos porcentaje
Café, té, yerba mate y especias	151.570.581	96.509	44	26
Papel, cartón, imprenta y publicaciones	119.220.041	185.555	35	50
Tabaco sin elaborar	33.590.923	7.219	10	2
Resto de MOA	29.166.363	59.031	8	16
Frutas frescas	5.818.922	6.280	2	2
Resto de MOI	3.346.844	2.983	1	1
Productos químicos y conexos	814.232	679	--	--
Preparados de legumbres, hortalizas y frutas	678.455	264	--	--
Resto de productos primarios	546.324	13.283	--	4
Máquinas y aparatos, material eléctrico	297.518	24	--	--
Materias plásticas y sus manufacturas	153.555	36	--	--
Semillas y frutos oleaginosos	125.878	30	--	--
Otros productos de origen animal	123.361	65	--	--
Metales comunes y sus manufacturas	27.983	1	--	--
Calzado y sus partes componentes	20.602	2	--	--
Extractos curtientes y tintóreos	8.250	8	--	--
Piedras, metales preciosos, monedas	4.992	--	--	--
Manufacturas de piedra, yeso, vidrio	3.080	--	--	--
Total	345.517.905	371.967		

Fuente: INDEC. Dirección Nacional de Estadísticas del Sector Externo

### **ANEXO 3**

#### ***Encuesta estructurada a potenciales clientes.***

##### Preguntas:

- 1) ¿Cómo le caería la instalación de una nueva empresa de transporte en la zona?  
BIEN....            MAL....            NO SABE....
  
- 2) En caso afirmativo ¿Cómo le gustaría que fuera su característica?  
MODERNA....            TRADICIONAL....            NO SABE
  
- 3) ¿Cuándo elige enviar una encomienda que desea encontrar en una empresa? Solo puede seleccionar dos opciones.  
BUENA ATENCION...  
SEGURIDAD...  
LIMPIEZA...  
RAPIDEZ...  
MENOR PRECIO...
  
- 4) ¿Cómo catalogaría a las empresas de transporte de la zona en todos los aspectos?  
Teniendo en cuenta la escala de:  
1= pésimo  
5= Muy buena

## **ANEXO 4**

### ***Entrevista a Contadores de la zona.***

Pregunta estructurada cerrada.

1. ¿Qué formulario se confecciona en forma diaria/mensual?
2. ¿El pago de haberes, es gestionado por Ud.?
3. ¿Quién confecciona los papeles de trabajo para la liquidación de haberes?
4. ¿los gastos que realiza mensualmente la empresa son autorizado por Ud.?  
¿Cómo llega la documentación de descargo a sus manos?
5. ¿Quiénes son los titulares de las cuentas bancarias?
6. ¿Se maneja algún sistema informático, para el manejo administrativo? En caso afirmativo. ¿Cuál?
7. ¿Tiene algún asistente? En caso afirmativo, ¿Cuáles son sus tareas?

Se solicitará copia de una hoja de libro diario, balance, de las declaraciones juradas (DDJJ) de impuestos de bienes personales y de todas aquellas que sean necesarias confeccionar ante la AFIP.

## **ANEXO 5**

### ***Entrevista con titular o encargado del Sindicato de Camioneros con influencia y/o responsabilidad en la zona de acción.***

Preguntas:

1. ¿Cómo se realiza el trámite de inscripción al sindicato? ¿Es voluntario, es obligatorio?
2. ¿Cuál es el monto de las contribuciones? ¿Se abona a mes vencido, adelantado?
3. ¿Cuáles son los convenios vigentes para el personal que se desempeña como conductor de vehículos de cargas generales?
4. ¿Cuáles son las obligaciones del empleador? ¿y las del trabajador?
5. ¿los empleados que se desempeñen dentro de la empresa de transporte también deben estar dentro del sindicato?
6. ¿Los estudios psicofísicos son de carácter obligatorios, quien debe abonarlos?
7. ¿El registro profesional de conducir, de quien es la responsabilidad de su vigencia? ¿Quién debe hacerse cargo de los aranceles?
8. ¿delegados dentro de la empresa, a partir de cuantos empleados es necesario la designación de uno?

Se solicitará folletos, manuales, estatutos, convenios modelos que regulen la actividad.

## **ANEXO 6**

### ***Consulta y pedido de informes a la cámara de comercio local.***

El pedido comprenderá los siguientes aspectos:

1. Requisitos para su inscripción en la Cámara de comercio.
2. Cantidad de empresas de transportes asociadas.
3. Cantidad de empresas de la construcción.
4. Cantidad de comercios dedicados al rubro repuestos y accesorios
5. Cantidad de comercios en el rubro ferretería.
6. Cantidad total de empresas registradas en la cámara.

Se solicitará los datos por escrito a fin de poder realizar un análisis más detallado de los mismos.

## **ANEXO 7**

### **Modelo de encuesta para personas en general / clientes / consumidores.**

La encuesta tendrá las siguientes preguntas.

- a) ¿Realiza o realizo compra en el exterior?
  
- b) ¿Realiza compra mediante la web de artículos que demanden envíos/traslados?
  
- c) ¿Utiliza el correo para el envío o despacho o prefiere una empresa dedicada a ese rubro?
  
- d) ¿Qué prioriza al momento de elegir una empresa de traslado? ¿Seguridad, rapidez, precio?

Dicha encuesta será realizada en la franja etaria de 20 a 40 años.

## ANEXO 8

### *Entrevistas a Gerentes de empresas del rubro.*

1. ¿Cuántos empleados tiene en la empresa? Se solicitará el detalle de operativos y administrativos.
2. ¿Cómo se relaciona con el sindicato? ¿tuvo inspecciones, pedido de informes? En caso afirmativo ¿De qué tipo?
3. ¿Los empleados son residentes en la localidad?
4. ¿Podría describirme a grandes rasgos un día normal de trabajo?
5. ¿el proceso de recepción, clasificación y envío de la mercadería de qué forma es registrado? ¿Quién interviene en el mismo?
6. ¿Qué tipo de vehículos considera más apropiado para desempeñar el trabajo?
7. ¿Al momento de la elección del vehículo que aspectos tuvo en cuenta? ¿Valor, servicio de post venta, costo de mantenimiento, precio, consumo de combustible?
8. ¿Teniendo en cuenta su experiencia en el puesto, que considera la empresa como aspectos más importantes?
9. Desde el punto de vista el consumidor, ¿Ud. que cree que los clientes opinan de la empresa? ¿Qué es segura, rápida, confiable?
10. ¿Qué virtud considera que posee la empresa?
11. ¿Podría mostrarme los lugares de administración y desarrollo de las operaciones? En este punto se observará los siguientes aspectos:
  - a) Seguridad en las instalaciones,
  - b) Seguridad en el manejo de los materiales,
  - c) Espacio, orden, organización de los elementos,
  - d) Tamaño, dimensión, espacios estructuras y depósitos.

## **ANEXO 9**

### ***Diseño de la Empresa – Plano Croquis - Ubicación.***

En este punto se solicitará a un profesional, arquitecto o Maestro mayor de obra, la colaboración para realizar el diseño de una empresa tipo, con las instalaciones necesarias.

Asimismo, se identificará el lugar estratégico para la ubicación de esta, solicitando las planchetas catastrales.

Anexo 10

**Diagrama de Gantt.**

N°	TAREAS / ETAPAS DESARROLLO DEL TFG INICIO ENERO - 2018	TIEMPO DE DESARROLLO DEL TFG														
		SEMANAS														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
01	Investigación de Bibliografía	█														
02	Estudio Legal – Lectura		█	█												
03	Visita a contadores y Sindicato			█	█	█										
04	Pedido de informe Cámara de Comercio Local				█	█										
05	Entrevista Dueño de Empresas					█	█	█								
06	Entrevista a Gerentes Competidores						█	█	█							
07	Visita Empresa Sector Operativo							█	█	█						
08	Elaboración informe Operativo								█	█	█					
09	Análisis de Estructura, Visitas arquitectos y/o MM Obras									█	█	█				
10	Análisis y diseño de Puestos										█	█	█			
11	Entrevistas a RRHH Empresas											█	█	█		
12	Análisis y diseño de Puestos												█	█	█	
13	Encuestas Cliente Consumidores													█	█	█
14	Informe y diseño Procedimientos														█	█
15	Pedidos de datos a concesionarios de vehículos y materiales															█
16	Determinar Costos de inversión															█